EPIQ IQC, PCE-I-00-96-00002-00, Task Order No.839

Amélioration de la Gestion de la Trésorerie du PEII

Prepared by:
Cabinet MPANAZAVA

Projet d'Appui à la Gestion de l'Environnement
International Resources Group, Ltd.
1211 Connecticut Avenue, NW, Suite 700
Washington, DC 20036 USA

Prepared for:
USAID/Madagascar

April 2000

Environment Policy and Institutional Strengthening Indefinite Quantity Contact (EPIQ)

Partners: International Resources Group and Winrock International

Subcontractors: PADCO, Management Systems International, and Development Alternatives, Inc.

Collaborating Institutions: Center for Naval Analysis Corporation, Conservation International, KNB Engineering and Applied Sciences, Inc., Keller-Bliesner Engineering, Resource Management International, Inc., Tellus Institute, Urban Institute, and World Resources Institute

Sommaire

Sommaire iii
1. Contexte et Objectifs de la Mission 1
2. Analyse des procédures et mécanismes de gestion de trésorerie 2
2.1 Test d'efficacité du guide pratique pour l'exécution financière du Programme environnemental II : 2
2.2 Description des procédures 2
2.2.1 Le paiement direct 3
2.2.2 Le remboursement 4
2.2.3 L'engagement spécial 4
2.2.4 Paiement sur les comptes spéciaux et les fonds de roulement 5
2.2.5 Paiement sur les comptes spéciaux du Programme 5
2.2.5 Le Réapprovisionnement et le renflouement 12
2.3 Analyse du traitement des opérations de trésorerie 21
2.3.1 Analyse des delais 21
2.3.2 Délais comparatifs (théoriques / réels): 27
2.3.3 Analyse des niveaux de dépots initiaux et des comptes spéciaux 28
3. Analyse des besoins en fonds de roulement 33
3.1 Analyse des besoins en fonds de roulement de l'ANGAP : 33
3.2 Analyse des besoins en fonds de roulement de l'ANAE: 37
4. Synthèse des Analyses 40
5. Conclusions / Axes Strategiques 43
Sur la base des PTA 2000 44
Sur la base des PTA 2001 44
Annexes 45

1. Contexte et Objectifs de la Mission

Dans le cadre de l'amélioration de la gestion financière du PE II, le Groupe de travail se penche plus spécialement sur l'amélioration de la gestion de trésorerie.
A cet effet, il nous a été confié l'étude de l'amélioration des procédures et du mécanisme de trésorerie du PE II avec comme finalité la formulation d'axes stratégiques.
C'est ainsi que les travaux que nous avons mis en œuvre consistaient en :

- L'analyse approfondie des procédures et mécanismes de gestion de trésorerie au niveau du PE II. C'est ainsi que nous avons procédé à l'analyse des procédures de décaissement dans le cadre du programme en effectuant un test de conformité du guide pratique pour l'exécution financière du PE II. Nous avons dans un premier temps analysé les procédures proprement dites. Dans un second temps, nous avons effectué des tests sur les délais réels de traitement des opérations de trésorerie.
- L'analyse de la répartition des dépôts initiaux et des niveaux des comptes spéciaux .
- L'analyse des besoins en fonds de roulement des principales agex. Les agex retenues sont l'ANAE et l'ANGAP compte tenu de leur importance au sein du programme. Pour asseoir notre analyse, nous avons choisi les exercices 2000 et 2001 comme périodes de référence.

Nos travaux aboutissent à la formulation d'axes stratégiques sur le mécanisme de gestion de trésorerie au sein du programme ainsi qu'à la gestion des fonds mis à la disposition du Programme par les bailleurs.

2. Analyse des procédures et mécanismes de gestion de trésorerie

2.1 Test d'efficacité du guide pratique pour l'exécution financière du Programme environnemental II :

Le guide pratique a été conçu afin d'apporter aide et assistance au personnel du programme dans son exécution financière. En conformité avec les exigences de l'accord de crédit de l'ITF et de l'Accord de don FEM, le guide retrace d'une manière générale les démarches à suivre pour la réalisation des principales opérations financières relevant de l'exécution du Programme, et notamment les opérations de décaissement.
En tant que guide, il donne le cadre général de réalisation des opérations financières. Il n'est pas appuyé d'un manuel de procédures décrivant les règles de gestion de la trésorerie du PE2, les descriptions des postes des acteurs.
Le guide qui nous a été communiqué date du début de l'exercice 1998. Aucune mise à jour n'a été effectuée depuis. En ce qui concerne la partie décaissement, il y a lieu de mettre à jour le guide notamment en terme de seuils et de montants de référence. En outre, le guide ne retrace pas les procédures de décaissement sur les comptes « fonds de roulement » des sites (ANGAP) ainsi que les procédures de réapprovisionnement des dits comptes, ces derniers ayant été mis en place après la version disponible du guide.
Pour la partie décaissement, le premier objectif affecté au guide est la mise en place d'une gestion prévisionnelle des décaissements par source de financement et par période. Compte tenu de la carence du système intégré de gestion de Programmation/planification financière/budgétisation du programme, cet objectif n'est pas atteint. De ce fait, le programme accuse des retards dans ses opérations de décaissement, et les décisions pour le traitement des dossiers se font d'une manière plus ou moins arbitraire, il y a même hétérogénéité dans le traitement des opérations.

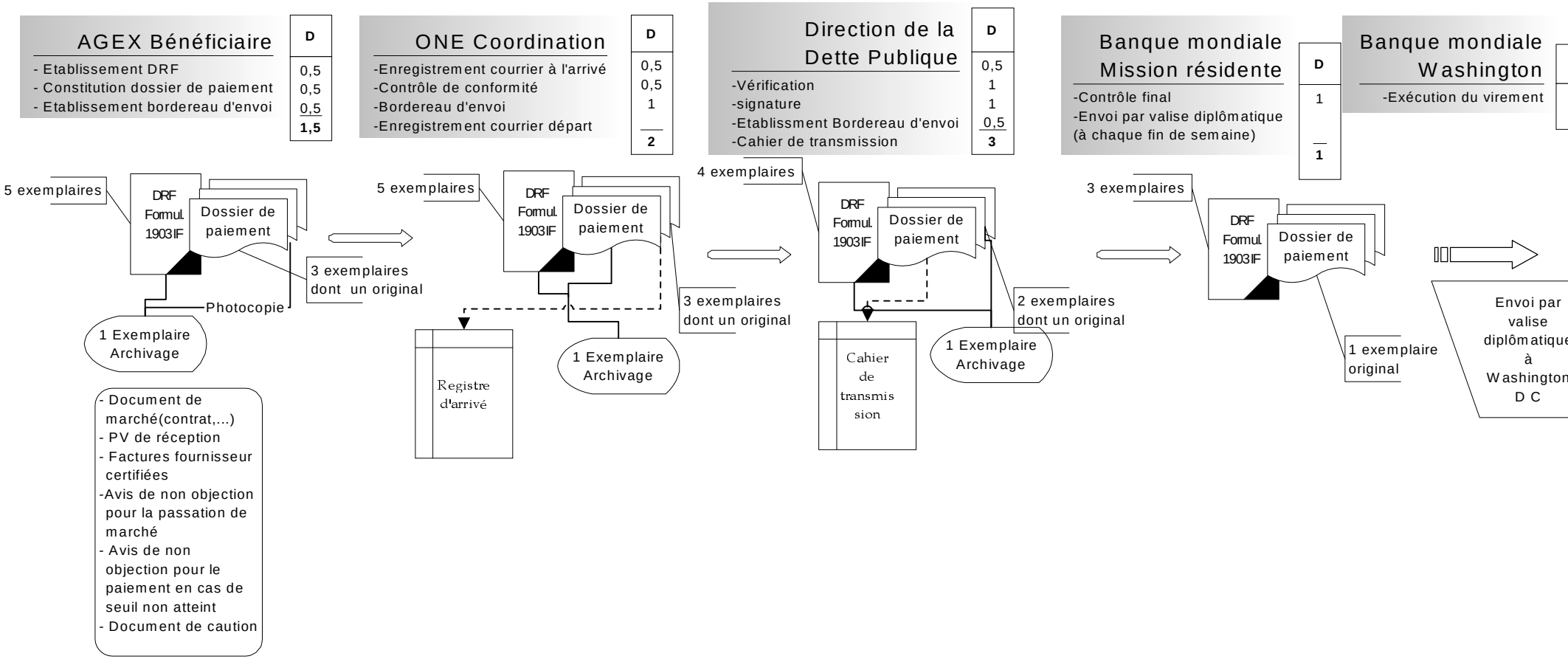
2.2 Description des procédures

Les opérations de trésorerie concernées par l'étude sont celles relatives aux fonds du bailleur Banque Mondiale. Il s'agit des crédits ITF et des dons FEM.
A noter que les procédures de décaissement du PE II sont conformes au manuel de décaissement de la Banque Mondiale.
Il y a 5 catégories d'opérations sur les fonds des lignes de financement de la Banque Mondiale:

- Le paiement direct
- Le remboursement
- L'engagement spécial
- Le Paiement sur le compte spécial
- Le Réapprovisionnement et le renflouement

2.2.1 Le paiement direct

Le paiement direct a une durée théorique de 37,5 jours ouvrables se détaillant comme suit:



Le paiement direct est le paiement effectué directement sur le compte de crédit ouvert auprès de la Banque Mondiale à Washington au bénéfice de tiers en contrepartie des travaux, fournitures ou services. De tels paiements sont à l'instigation de l'ONE en tant qu'unité de coordination du Programme. Dans le cadre du PE II, cette option de paiement reste marginale dans la mesure où le seuil élevé est rarement atteint.
Au titre de l'exercice 2000, il n'a été établi que 4 demandes de paiement direct sur le compte de crédit FEM et aucune demande sur le compte de crédit de l'ITF.
Pour pouvoir être honorées, les demandes doivent présenter les caractéristiques suivantes:

- Eligibles au titre des accords de crédit,
- Seuil minimum : Demande de paiement d'un montant représentant plus de 20% du dépôt initial soit 600 000 USD pour ITF et 120 000 USD pour FEM.
- Les demandes de paiement direct sont établies sur formulaires DRF 1903 IF de la Banque Mondiale dûment signés par la Direction de la Dette Publique.

L'option de paiement direct fait intervenir les acteurs suivants:

- L'Agex bénéficiaire des biens, fournitures ou services
- L'ONE coordination
- La Direction de la Dette publique à la Direction Générale du Trésor du Ministère des finances et de l'économie
- La mission résidente de la Banque Mondiale
- La Banque Mondiale à Washington

2.2.2 Le remboursement

C'est le paiement par le compte de crédit de dépenses effectuées et avancées par les comptes d'autres bailleurs du Programme.
L'option de remboursement vérifie les mêmes seuils que le paiement direct. De ce fait, ce cas est relativement rare. Au titre de l'exercice 2000, aucun remboursement n'a été effectué.
Pour mémoire, les mêmes mécanismes et procédures que le paiement direct sont applicables.

2.2.3 L'engagement spécial

C'est une option de paiement selon laquelle la Banque Mondiale, par la production d'une lettre de crédit, promet le paiement du montant des biens, fournitures ou services à la Banque commerciale du fournisseur.
A ce titre, cette option ne touche en général que les opérations qui nécessitent l'établissement d'une lettre de crédit comme moyen de garantie et de paiement pour le fournisseur. Il faut donc procéder à l'ouverture d'un crédit documentaire (CREDOC).
Pour un paiement par engagement spécial, les achats doivent présenter les caractéristiques suivantes:

- Eligibles au titre de l'accord de crédit et de l'accord de don,
- Seuil minimum : Demande de paiement d'un montant représentant plus de 20% du dépôt initial soit 600 000 USD pour ITF et 120 000 USD pour FEM.
- Les demandes de paiement par engagement spécial sont établies sur formulaires 1931 de la Banque Mondiale dûment signées par la Direction de la Dette Publique.

D'une manière générale, le mécanisme de l'engagement spécial est le suivant:

- l'agex concernée procède à une ouverture de crédit documentaire auprès de la banque commerciale domiciliataire de son compte spécial
- La Banque commerciale établit un Projet de lettre de crédit.

- La Direction des Dépenses Publiques envoie une demande sur formulaire 1931 à la Banque Mondiale à Washington via la Mission résidente,
- La Banque Mondiale envoie à la Banque négociatrice une confirmation de l'engagement spécial
- La demande de paiement par la banque commerciale signifie l'acceptation des modalités d'engagement spécial.

Le PE II n'a jamais utilisé cette option car elle demande une procédure lourde essentiellement après adjudication du marché. En outre, étant une garantie pour le fournisseur, cette procédure devrait être à la demande de ce dernier.
Etant non courante et relativement lourde en terme de procédure, cette option de décaissement ne sera pas détaillée dans ce rapport.

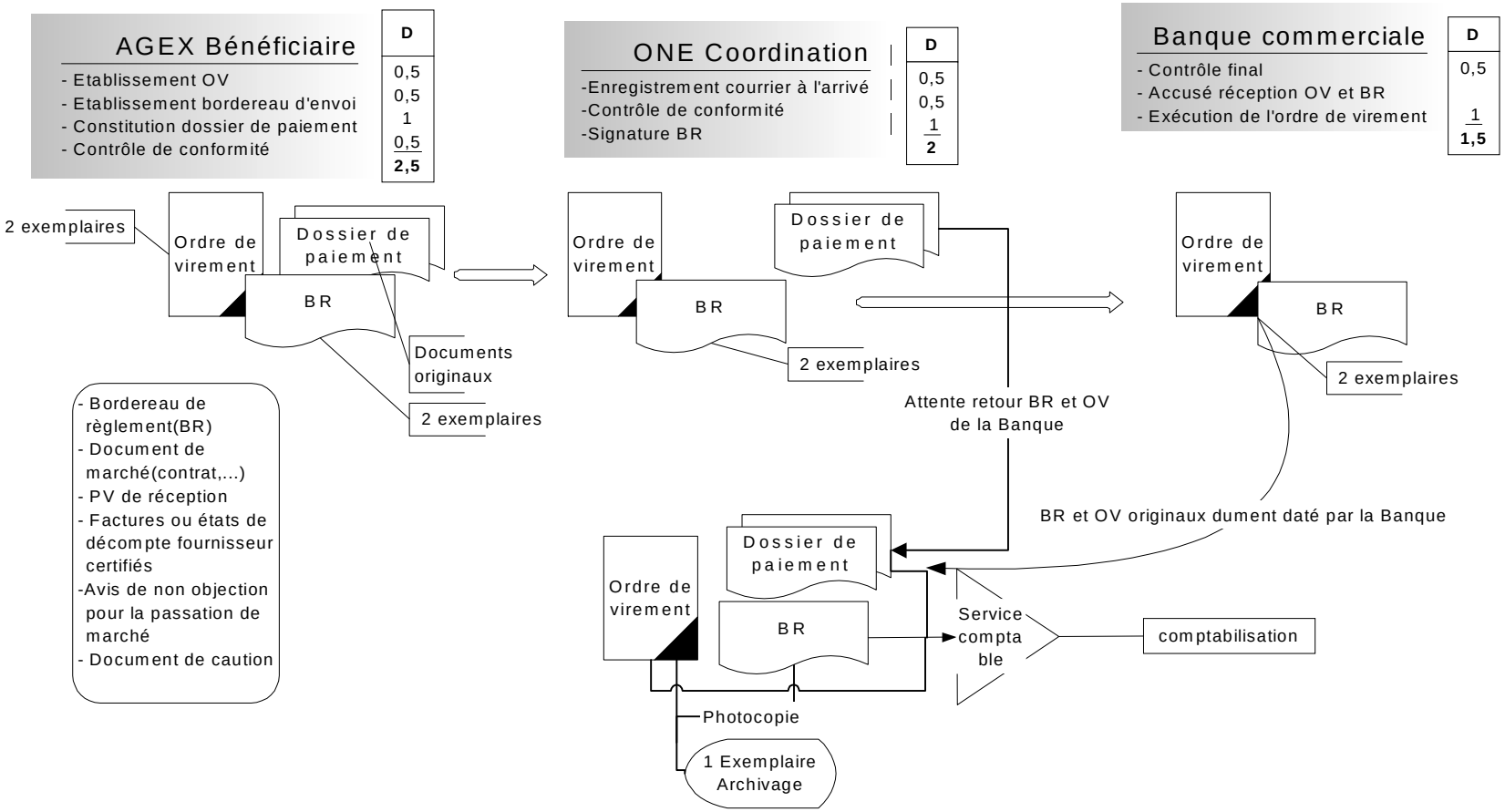
2.2.4 Paiement sur les comptes spéciaux et les fonds de roulement

L'ouverture et les modalités de fonctionnement des comptes spéciaux sont prévues par l'accord de crédit de l'ITF d'une part et l'accord de don FEM d'autre part.
Le compte spécial est une avance de fonds retirée du compte de crédit, déposée auprès d'une Banque commerciale et gérée par l'ONE aux fins d'exécution financière du Programme. Ce compte est désigné par l'expression « compte spécial du programme » (CSP) et est libellé en USD.
Dans le cadre du PE II, les comptes spéciaux ont été décentralisés parallèlement aux activités. Ainsi, il a été créé des comptes spéciaux des agex (CSA), des comptes spéciaux au niveau région (CSR) et des fonds de roulement (FDR).
Les CSA, ouverts auprès de banques commerciales, sont libellés en monnaie nationale. Ils sont alimentés par le CSP.
Les CSR sont des comptes bancaires au niveau régional gérés par les sites décentralisés des Agex, pour financer des dépenses répétitives et d'un montant peu élevé relevant de leur circonscription. Ils sont alimentés par le CSA.
Les FDR sont des petites caisses et comptes bancaires ouverts à tous les niveaux (siège, région et sites) pour l'ANGAP. Ils sont destinés à préfinancer sur fond propre à l'ANGAP les dépenses éligibles au titre des accords de crédit et de don. Ils constituent également des facilités de caisse mis à disposition de sites ou antennes excentriques

2.2.5 Paiement sur les comptes spéciaux du Programme

Le délai théorique d'exécution des tâches matérielles pour les paiements sur les comptes spéciaux du Programme est de 6 jours ouvrables se détaillant comme suit:

Paiement sur les comptes spéciaux du Programme



Au fur et à mesure de l'avancement du Programme, les dépôts initiaux ont été augmentés pour atteindre actuellement 3 000 000 USD pour ITF et 600 000 USD pour FEM. Théoriquement, ces dépôts sont présumés pouvoir couvrir 90 jours d'activités.
Pour pouvoir effectuer des décaissements sur les CSP, les conditions suivantes doivent être réunies:

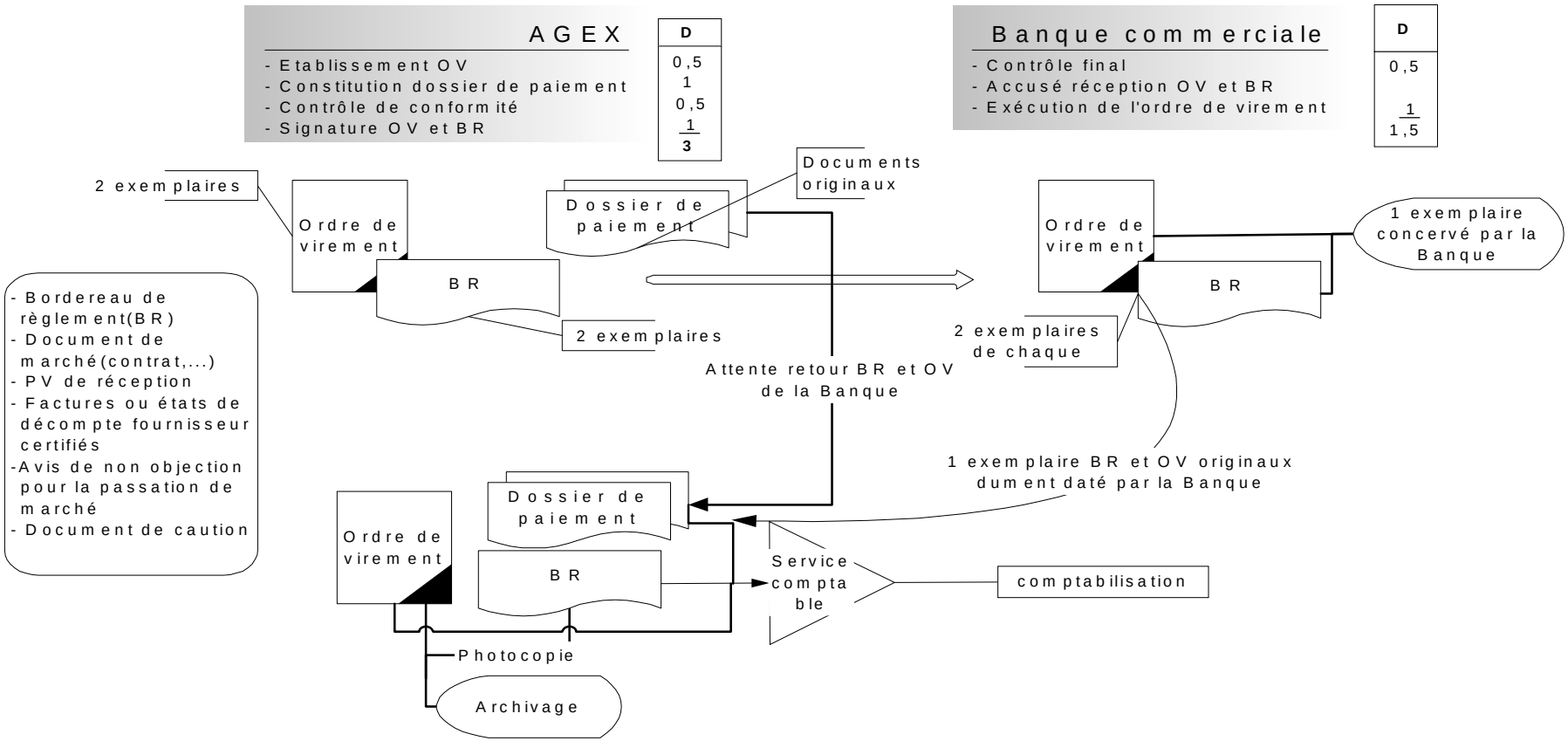
- Dépenses éligibles au titre des accords de crédit et de don : dépenses engagées au niveau du siège, dépenses engagées par les Agex que les fonds mis à leur disposition ne peuvent supporter, les salaires et accessoires de toutes les composantes du Programme.
- Seuil : montant représentant moins de 20% du dépôt initial soit 600 000 USD pour ITF et 120 000 USD pour FEM.
- Ordre de virement (OV) et bordereau de règlement (BR) signé par les personnes habilitées: le Directeur général de l'ONE ou le contrôleur de Gestion du Programme, son mandataire. En l'absence de ces deux personnes, les BR sont signés par le DGA de l'ONE.

Le paiement sur les comptes spéciaux du programme fait intervenir les acteurs suivants:

- Au niveau des agex:
    - Le Directeur Général Adjoint à la Finance (ANGAP) ou le Directeur Administratif et financier (ANAE)
- Le comptable
- Au niveau de l'ONE Coordination
    - Le directeur général de l'ONE
    - Le contrôleur de gestion
    - Le contrôleur financier
    - Le comptable de la coordination
    - La banque commerciale domiciliataire du CSP (BMOI)

Paiement sur les comptes spéciaux des AGEX

Le délai théorique d‘exécution des tâches matérielles pour les paiements sur les comptes spéciaux des agex est de 4,5 jours ouvrables se détaillant comme suit:


AGEX
- Etablissement OV
- Constitution dossier de paiement
- Contrôle de conformité
- Signature OV et BR
D
0,5
1
0,5
1
3
Banque commerciale
- Contrôle final
- Accusé réception OV et BR
- Exécution de l'ordre de virement
D
0,5
1
1,5
2 exemplaires
Ordre de virement
BR
Dossier de paiement
Documents originaux
2 exemplaires
- Bordereau de règlement(BR)
- Document de marché(contrat,...)
- PV de réception
- Factures ou états de décompte fournisseur certifiés
-Avis de non objection pour la passation de marché
- Document de caution
Attente retour BR et OV de la Banque
Ordre de virement
BR
1 exemplaire concervé par la Banque
2 exemplaires de chaque
1 exemplaire BR et OV originaux dument daté par la Banque
Dossier de paiement
Ordre de virement
BR
Service comptable
comptabilisation
Photocopie
Archivage

Ces comptes ont été créés dans un souci de proximité des fonds par rapport aux composantes du Programme. A l'ouverture des comptes spéciaux des agex, des dépôts initiaux sont crédités au niveau de chacun desdits comptes en provenance de leur compte spécial programme respectif. Au fur et à mesure de l'avancement du Programme, les dépôts initiaux ont été augmentés pour pouvoir répondre aux besoins de financement des agex pour une période de 90 jours d'activités. Pour pouvoir effectuer des décaissements sur les CSA, les conditions suivantes doivent être réunies :

- Dépenses éligibles au titre des accords de crédits et de don ;
- Seuil : Aucun montant fixé mais selon disponibilité ;
- Ordre de virement (OV) et bordereau de règlement (BR) signé par les personnes habilitées (régisseurs):
    - ONE Agex: le Directeur général de l'ONE ou le contrôleur de Gestion du Programme, son mandataire. En l'absence de ces deux personne, les BR sont signés par le DGA de l'ONE.
    - ANGAP: Cosignature du Directeur général de l'ANGAP et du Directeur Général Adjoint à la Finance (DGAF) et en l'absence, le Directeur Général Adjoint chargé du réseau (DGAR).
    - ANAE: le Directeur Administratif et financier

Le paiement sur les comptes spéciaux des AGEX fait intervenir les acteurs suivants:

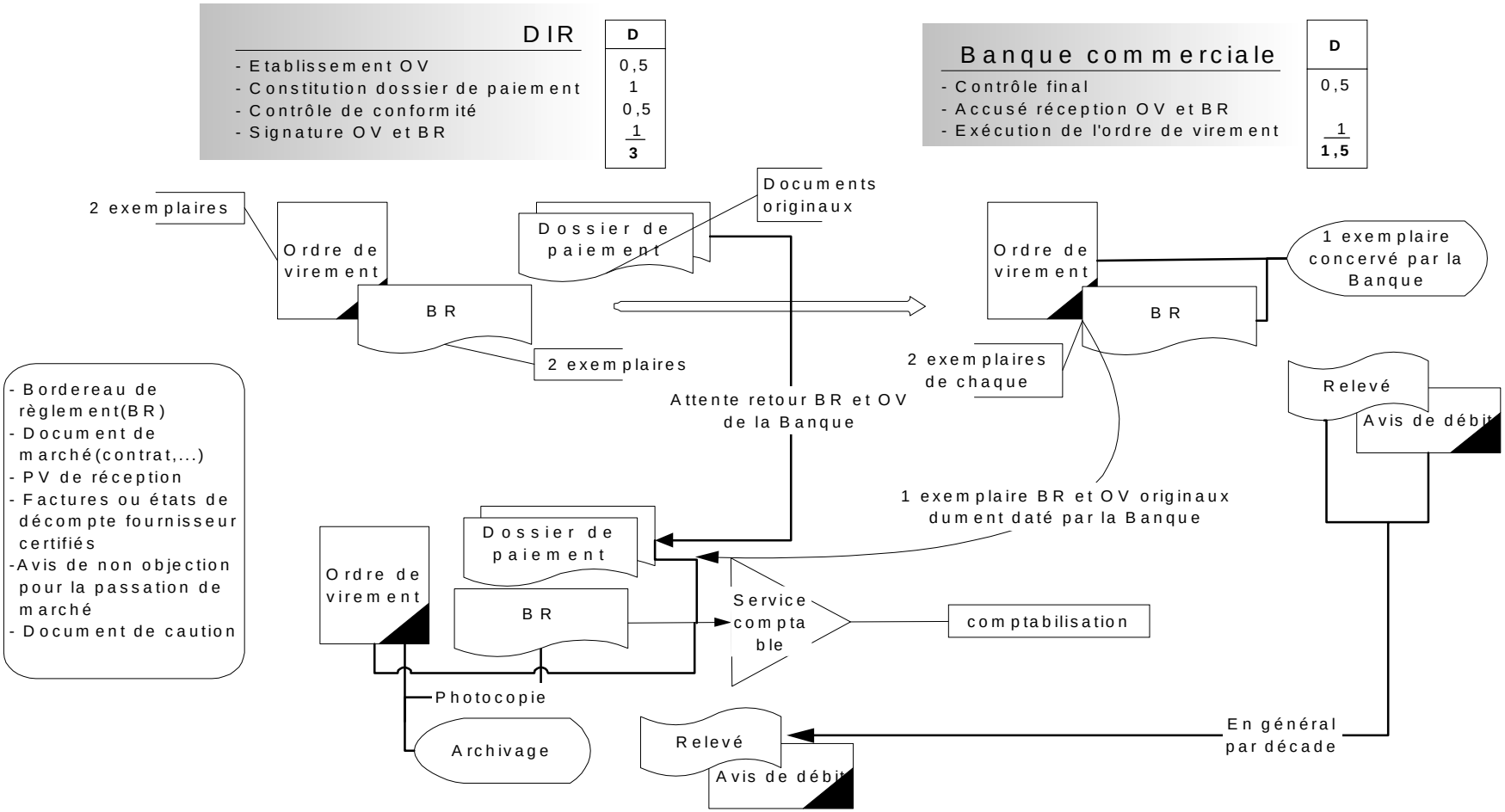
- Les régisseurs sus cités
- Le comptable chargé des comptes spéciaux
- La banque commerciale domiciliataire du CSA

La procédure d'introduction des demandes de paiement sur le CSA est donnée en Annexe 3.

Paiement sur les comptes spéciaux régionaux (CSR) ou les comptes d'avance:

Le délai théorique d'exécution des tâches matérielles pour les paiements sur les comptes spéciaux régionaux ou les comptes d'avance est de 4,5 jours ouvrables se détaillant comme suit:

Paiement sur les comptes spéciaux régionaux



Ces comptes ont été créés afin de faciliter et d'accélérer le processus de décaissement au niveau des régions et des sites. Les comptes spéciaux régionaux sont ouverts auprès des Directions Inter Régionales (DIR) de l'ANGAP. Actuellement, ANGAP dispose de 5 DIR : Antsiranana (DIR A), Fianarantsoa (DIR F), Toamasina (DIR T), Toliara (DIR U) et la dernière-née (courant 2000) Mahajanga.
A l'ouverture des comptes spéciaux régionaux, des dépôts initiaux sont crédités au niveau de chacun desdits comptes en provenance de leur compte spécial agex respectif. Au fur et à mesure de l'avancement du Programme, les dépôts initiaux ont été augmentés pour pouvoir répondre aux besoins de financement des régions pour une période de 90 jours d'activités.
Pour l'ANAE, les comptes ouverts auprès des sites sont appelés « comptes d'avance ». Dans le cadre du Programme, l'ANAE a décidé d'utiliser des comptes ayant déjà fonctionné en son sein avant son admission dans le Programme environnemental. Il n'y a aucun dépôt initial à partir des fonds ITF et FEM dans les comptes d'avance. En outre, les décaissements au niveau de ces comptes représentent moins de 5% des dépenses de l'ANAE. Ils ne servent à payer que les dépenses minimes de fonctionnement, les frais généraux et le paiement des opérationnels non conventionnés. La gestion financière de l'ANAE est centralisée au niveau du siège.
Compte tenu de l'importance relative peu significative des opérations sur les comptes d'avance, cette option de décaissement ne sera pas détaillée dans ce rapport.
Pour pouvoir effectuer des décaissements sur les CSR, les conditions suivantes doivent être réunies:

- Dépenses éligibles au titre des accords de crédits et de don ;
- Seuil : Aucun montant fixé mais selon disponibilité ;
- Ordre de virement (OV) et bordereau de règlement (BR) signé par les personnes habilitées (régisseurs) :
- Cosignature du Directeur Inter Régional et du chef de service administratif et financier (SAF) et en l'absence, chef de service appui technique (SAT).

Le paiement sur les comptes spéciaux du programme fait intervenir les acteurs suivants :

- Les régisseurs sus cités
- Le comptable de la DIR
- La banque commerciale domiciliataire du CSR

Paiement sur les fonds de roulement et les petites caisses:
Les fonds de roulement et les petites caisses existent à chaque niveau de décentralisation de l'ANGAP: Siège, DIR et Sites (parc et réserves).
Les dépôts initiaux des fonds de roulement sont des fonds propres à l'ANGAP (fonds provenant des Droits d'Entrée dans les Aires Protégées - DEAP) et destinés à préfinancer les dépenses éligibles au titre des bailleurs du Programme.
La petite caisse au niveau du siège est destinée à payer les menues dépenses courantes de fonctionnement. Le niveau maximum d'encaisse est de 2 500 000 Fmg. Elle est alimentée par le fonds DEAP de l'ANGAP.
Les petites caisses des DIR et sites sont alimentées par leur FDR respectif.

2.2.5 Le Réapprovisionnement et le renflouement

Comme il a été évoqué précédemment, les fonds déposés dans les comptes spéciaux, les comptes d'avance et les fonds de roulement sont prévus pour couvrir une période théorique d'activité de l'ordre de 3 mois environ. Il y a lieu de reconstituer les fonds décaissés dans le cadre de l'exécution du programme pour la bonne marche des opérations financières.

Le terme réapprovisionnement est utilisé lorsque le dépôt initial du compte concerné provient du crédit ITF ou du Don FEM. C'est le cas pour les comptes suivants : CSP, CSA, CSR.
Le terme renflouement est utilisé lorsque le dépôt initial ou le fonds initialement disponible dans le compte provient de fonds autres que ceux du crédit ou du don de la Banque Mondiale. C'est le cas pour les comptes suivants: FDR, Compte d'avance, petite caisse.
Le réapprovisionnement et le renflouement sont les mécanismes adoptés dans le cadre du Programme pour reconstituer les fonds des différents comptes bancaires au niveau du Programme et des agex. Les principes qui régissent ces deux mécanismes sont similaires. Seuls les documents utilisés diffèrent.
Les principes qui régissent les mécanismes de réapprovisionnement et le renflouement sont les suivants:

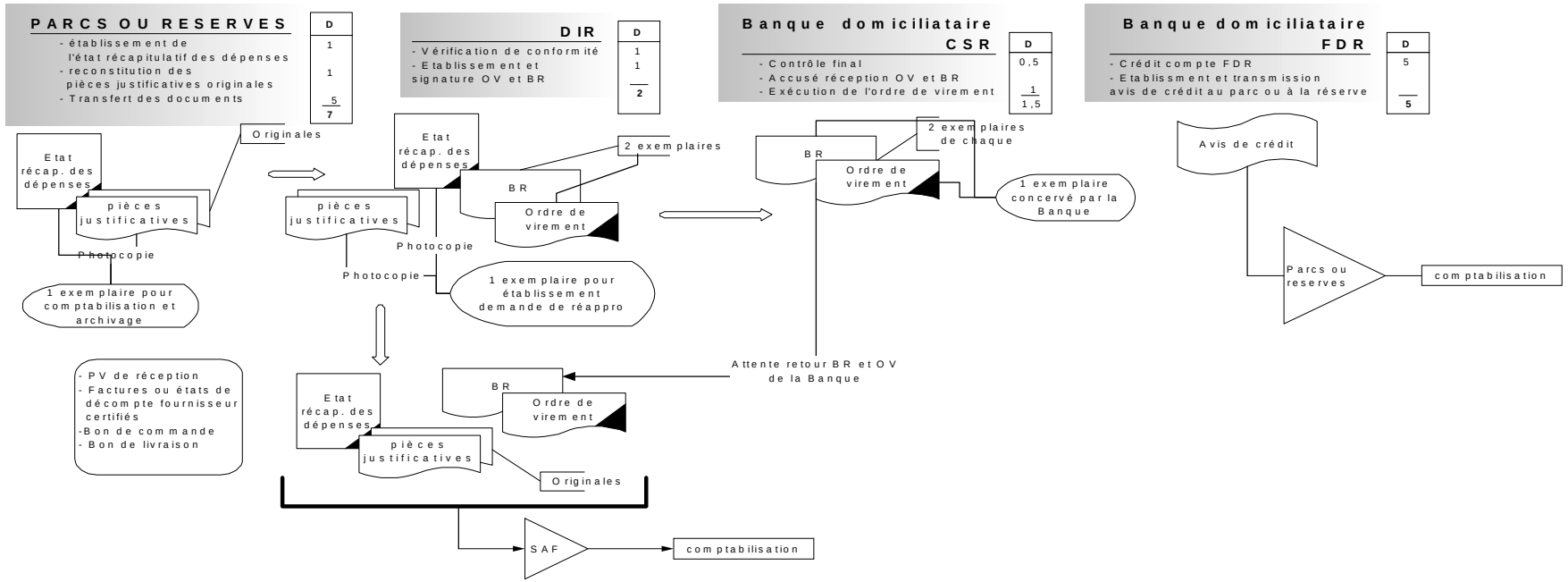
- Le rythme de réapprovisionnement (ou renflouement) doit permettre d'éviter toute rupture de fonds au niveau des comptes à réapprovisionner dans la mesure du possible ;
- Font l'objet de réapprovisionnées (ou renflouées) les dépenses éligibles, décaissées sur un compte spécial (ou compte d'avance ou fonds de roulement) et dûment justifiées par des pièces justificatives ;
- Les dossiers de demande de réapprovisionnement (ou de renflouement) doivent être complets et dûment signés par les personnes habilitées,
- Un compte spécial (ou fonds de roulement ou compte d'avance) est réapprovisionné à partir du compte spécial qui est immédiatement au-dessus de lui dans la hiérarchie des comptes ;
- Les pièces justificatives originales sont conservées au niveau de l'entité auprès de laquelle est ouvert le premier compte spécial ayant décaissé la dépense.

Pour analyser la procédure complète de réapprovisionnement/renflouement, il y a lieu de partir de l'entité qui a effectivement décaissé la dépense et remonter étape par étape jusqu'au département déboursement de la Banque Mondiale à Washington auprès duquel sont ouverts les comptes de crédit du Programme.

Renflouement des comptes d'avance des antennes régionales, des Fonds de roulement des Parcs et réserves:

Le délai théorique des procédures de Renflouement des comptes d'avance des antennes régionales, des Fonds de roulement des Parcs et réserves est de 15,5 jours ouvrables incluant les délais d'acheminement des documents de 5 jours ouvrables en moyenne et se détaillant comme suit:

Renflouement des comptes d'avance



Renflouement des comptes d'avance

Compte tenu de l'importance relative peu significative des fonds décaissés sur les comptes d'avance des antennes régionales de l'ANAE, la procédure de renflouement de ces comptes ne sera pas décrit séparément dans ce rapport. Les mécanismes de bases sont les similaires à ceux des fonds de roulement de l'ANGAP.

Le renflouement de fonds sur les FDR des parcs et réserves de l'ANGAP se fait à partir du CSR ouvert auprès de leur DIR de rattachement respectif.

Le renflouement de fonds sur les FDR d'une DIR se fait à partir du CSR ouvert à son niveau. Les procédures sont similaires. Pour ce dernier cas, les procédures à effectuer par les parcs et réserves sont assurées par la DIR elle-même. Seule la procédure longue (Parcs et réserves vers DIR) sera décrite dans le présent rapport.

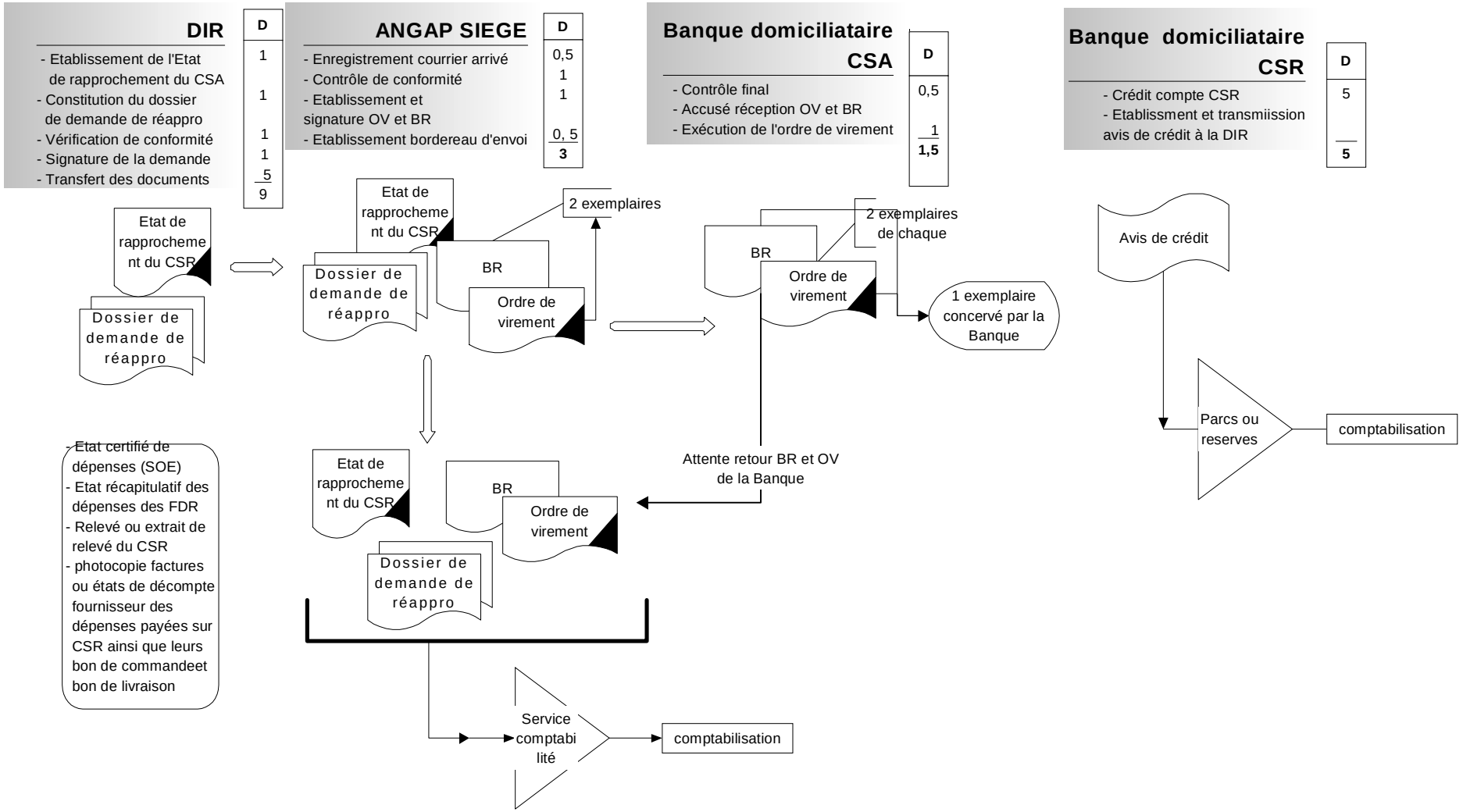
Le renflouement des Fonds de roulement fait intervenir les entités suivantes:

- Au niveau du parc ou des réserves
    - Le directeur de parc ou chef de réserve
    - Le comptable
- Au niveau de la DIR
    - Le Directeur interrégional
    - Le chef SAF
- La banque domiciliataire du compte spécial régional
- La banque domiciliataire du FDR

Réapprovisionnement des comptes spéciaux régionaux

Le délai théorique des procédures de Réapprovisionnement des comptes spéciaux régionaux est de 18,5 jours ouvrables incluant un délais d'acheminement des documents de 5 jours ouvrables en moyenne et se détaillant comme suit:

Réapprovisionnement des comptes spéciaux régionaux



Ces comptes sont réapprovisionnés à partir du compte spécial agex ouvert auprès du siège de l'ANGAP. Le réapprovisionnemen t concerne toutes les dépenses décaissées au niveau du CSR:

- Dépenses engagées par la DIR d'une part
- Les réapprovisionnements des FDR de la DIR et des sites rattachés d'autre part.

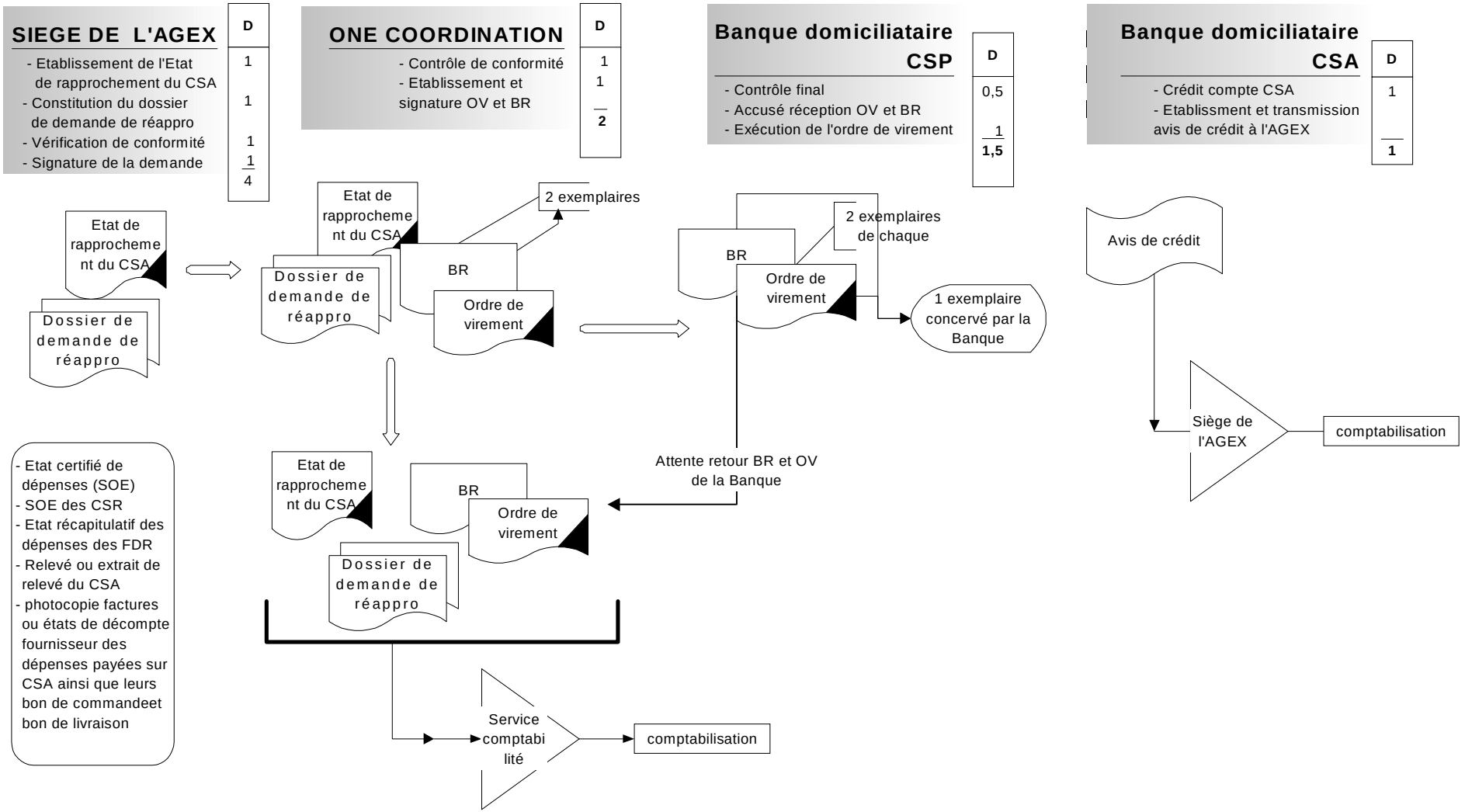
Le réapprovisionnement des comptes spéciaux régionaux fait intervenir les acteurs suivants :

- Au niveau de la DIR
    - Le Directeur interrégional
    - Le chef SAF
- Au niveau du siège de l'ANGAP
    - Directeur Général de l'ANGAP, le Directeur Général Adjoint à la Finance (DGAF) et en l'absence, le Directeur Général Adjoint chargé du réseau (DGAR).
    - Le comptable chargé de la DIR
- La banque domiciliataire du CSR
- La banque domiciliataire du CSA

Réapprovisionnement des comptes spéciaux des agex

Le délai théorique des procédures de Réapprovisionnement des comptes spéciaux des agex est de 8,5 jours ouvrables plus 10 jours calendaires d'attente des relevés de la banque et se détaillant comme suit :

Réapprovisionnement des comptes Spéciaux des AGEX



Les principes généraux, les objectifs et finalité du réapprovisionnement du CSR sont valables pour les CSA. Le réapprovisionnement concerne toutes les dépenses décaissées au niveau du CSA:

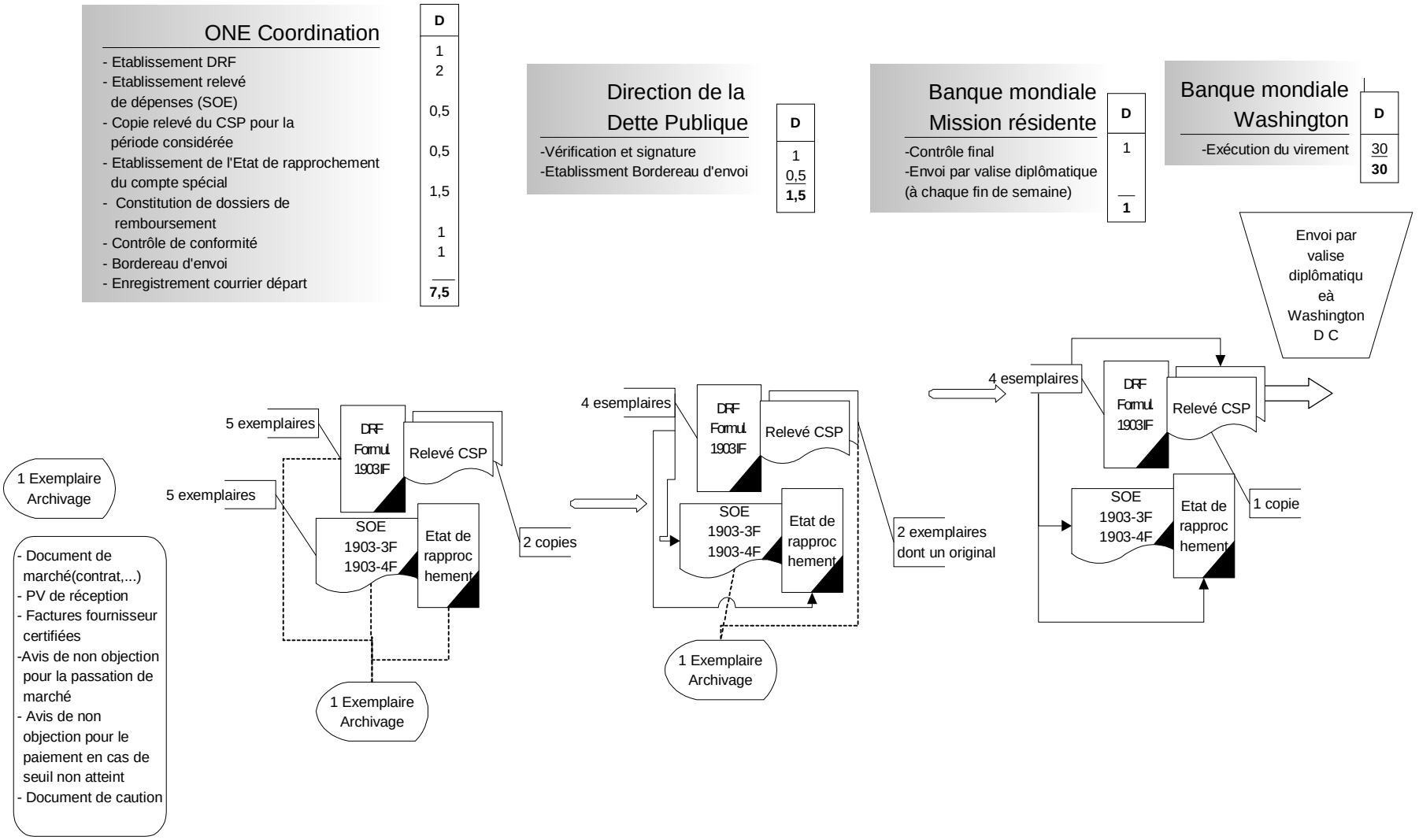
- Dépenses engagées par le siège
- Les réapprovisionnements des FDR du siège et des DIR et des sites.
- Les renflouements des comptes d'avance (ANAE)

Le réapprovisionnement des comptes spéciaux régionaux fait intervenir les acteurs suivants :

- Au niveau de l'ONE Coordination
    - Le directeur général de l'ONE
    - Le contrôleur de gestion
    - Le contrôleur financier
    - Le comptable de la coordination
- Au niveau du siège de l'ANGAP
    - Directeur Général de l'ANGAP, le Directeur Général Adjoint à la Finance (DGAF) et en l'absence, le Directeur Général Adjoint chargé du réseau (DGAR).
    - Le comptable chargé des comptes spéciaux
- Au niveau du siège de l'ANAE
    - Directeur Administratif et Financier de l'ANAE
    - Le comptable
- La banque domiciliataire du CSP
- La banque domiciliataire du CSA

Réapprovisionnement des comptes spéciaux du Programme
Le délai théorique des procédures de réapprovisionnement des comptes spéciaux du Programme est de 40 jours ouvrables et se détaillant comme suit:

Réapprovisionnement des Comptes spéciaux du programme



Ces comptes sont réapprovisionnés à partir des comptes de crédit ITF et de don FEM ouverts auprès de la Banque Mondiale à Washington. Le remboursement concerne toutes les dépenses décaissées au niveau des CSP :

- Les dépenses engagées par la Coordination ;
- Les dépenses engagées par les Agex et payées directement sur les CSP ;
- Les dépenses des DIR et des sites rattachés dont leur règlement est effectué directement sur les CSP ;
- Les réapprovisionnements des CSA des Agex.

Le réapprovisionnement des comptes spéciaux du Programme fait intervenir les acteurs suivants:

- Au niveau de l'ONE Coordination :
- Le directeur général de l'ONE ;
- Le contrôleur de gestion ;
- Le contrôleur de gestion ;
- et le comptable de la Coordination.
- La banque domiciliatrice du CSP
- La Direction des dettes publiques (Trésor malagasy)
- La Mission Résidente de la Banque Mondiale
- La Division Déboursements de la Banque Mondiale.

2.3 Analyse du traitement des opérations de trésorerie

2.3.1 Analyse des delais

Notre analyse repose sur le traitement des opérations normales et de ce fait n'intègre pas le traitement des arriérés. Elle porte sur des échantillonnages donnés en annexes, des opérations de l'exercice 2000 ainsi que quelques-unes entamées en 1999 mais dont l'aboutissement est intervenu courant 2000.
A noter que pour ce qui est des réapprovisionnements, le taux de sondage est de 100%.
L'exercice 2000 a été marqué principalement par une rupture de réapprovisionnement des fonds sur la ligne de financement de l'ITF entre le mois de mai et octobre. Afin d'obtenir des données homogènes, nous avons exclu de notre échantillonnage les opérations y relatives.

1ère catégorie d'opérations

1. Nous désignons par le terme «**délai d'encaissement»** le délai imparti entre la réception du dossier complet de réapprovisionnement ou de renflouement par l'entité du programme auprès duquel le compte destiné à réapprovisionner est ouvert et le crédit effectif des montants correspondants sur le relevé des comptes bénéficiaires du réapprovisionnement.
2. Nous désignons par le terme «**délai de traitement des réapprovisionnements**» le délai imparti entre la date de la dernière opération de décaissement récapitulée dans la demande de réapprovisionnement et l'envoi de la demande à l'entité auprès de laquelle est ouvert le compte destiné à réapprovisionner.
3. Nous désignons par le terme «**délai de réapprovisionnement**» le délai imparti entre la date de la dernière opération de décaissement récapitulé dans la demande de réapprovisionnement et le crédit effectif des montants correspondants sur le relevé des comptes bénéficiaires du réapproviosnnement.

2ème catégorie d'opérations

1. Nous désignons par le terme «**délai de décaissement**» le délai entre la réception des documents de paiement par l'entité du programme auprès duquel le compte destiné à payer la dépense est ouvert et le débit effectif des montants correspondants sur le relevé des comptes de paiement concernés.
2. Nous désignons par le terme **«délai de traitement des paiements**» le délai imparti entre la date de réception du dossier complet pour paiement par une entité du Programme qui est domiciliataire du compte sur lequel la dépense sera décaissée et la transmission desdits documents à une autre entité de la chaîne de la procédure de paiement.
3. Nous désignons par le terme «**délai de paiement**» le délai imparti entre la date de réception du dossier complet pour paiement du fournisseur par une entité du Programme et le débit effectif des montants correspondants sur le relevé des comptes de paiement concernés.

Les tableaux synthétiques suivants récapitulent les informations concernant les délais de traitement des opérations de trésorerie :

Délais d'encaissement

		Délais constatés		
Compte de paiement	**Compte bénéficiaire**	**Moyens**	**Max**	**Min**
CSP	CSA ITF ANGAP	106	129	91
CSP	CSA FEM ANGAP	80	127	10
CSP	CSA ITF ANAE	122	173	85
CSP	CSA ONE AGEX	51	136	13
CSR DIR F	FDR	177	223	131
CSR DIR A	FDR	169	218	73
CC ITF	CSP ITF	27	55	14
CC FEM	CSP FEM	24	44	15

CC: Compte de crédit

Délais de traitement des réapprovisionnements

		Délais constatés		
Opérations concernées	**Entité**	**Moyen**	**Max**	**Min**
Préparation des Dossiers de Réappro ITF	ANGAP	48	97	10
Préparation des Dossiers de Réappro FEM	ANGAP	56	135	21
Préparation des Dossiers de Réappro ITF	ANAE	56	56	56

Des deux tableaux précédents, nous pouvons déduire les **délais de réapprovisionnement** des comptes spéciaux Agex pour l'ANGAP et l'ANAE:

Compte à réapprovisionner	Délais d'encaissement	Délais de traitement des réappro	Délais de réapprovisionnement
CSA ITF ANGAP			
Siège		48	
ONE	106	4	
Trésor		1	
Banque Mondiale	27		
Total	**133**	**53**	**186**
CSA FEM ANGAP			
Siège		56	
ONE	80	4	
Trésor		1	
Banque Mondiale	24		
Total	**104**	**61**	**165**
CSA ITF ANAE			
Siège		56	
ONE	122	4	
Trésor		1	
Banque Mondiale	27		
Total	**149**	**61**	**210**

Délais de décaissement

	Délais constatés		
Compte de paiement	**Moyens**	**maximum**	**minimum**
CSA ANGAP	40	67	12
FDR	(17)	7	(43)
CSR DIR A	6	10	2
Compte de crédit FEM	40	57	37
CSP	56	136	22
CSA ONE (ITF)	50	148	27
Paiement CSA ANAE (ITF)	58	152	15
Paiement CSA ANGAP (FEM)	40	70	8

Délais de traitement des paiements

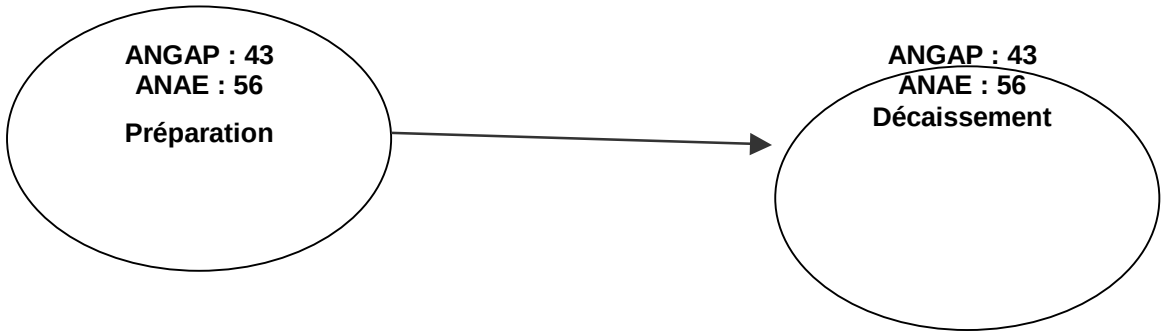
		Délais constatés		
Opérations concernées	**Entité**	**Moyen**	**Max**	**Min**
Préparation des dossiers de paiement direct	ANGAP	8	15	1
Préparation des dossiers de paiement direct	ONE Coord	47	92	29
Préparation des dossiers de paiement direct	TRESOR	6	6	6
Préparation des dossiers de paiement CSA	Cap Sainte-Marie	75	75	75
Préparation des dossiers de paiement CSA	DIR U	103	103	103
Préparation des dossiers de paiement CSP	ANAE	56	56	56
Préparation des dossiers de paiement CSP	ANGAP	43	87	10

Des deux tableaux précédents, nous pouvons déduire les principaux **délais de paiement** sur le compte de crédit et les comptes spéciaux du programme:

Compte de décaissement	**Entité origine de la dépense**	**Délais de decaissement**	**Délais de traitement des paiements**	**Délais de paiement**
Compte de crédit	ANGAP siège (hors salaire)			
Siège			8	
ONE			47	
Trésor			6	
Banque Mondiale		40		
Total		**40**	**61**	**101**
Compte spécial du programme	ANGAP siège (hors salaire)			
Siège			43	
ONE		56		
Total		**56**	**43**	**99**
Compte spécial du programme	ANAE siège (hors salaire)			
Siège			56	
ONE		56		
Total		**56**	**56**	**112**

Delais De Reapprovisionnement (Hors Apurement Arriérés)

Delais De Decaissement



2.3.2 Délais comparatifs (théoriques / réels):

Pour pouvoir comparer les deux informations, il y a lieu de converser les délais théoriques initialement exprimés en jour ouvrable en jour calendaire, soit un ajout de 2 jours tous les 5 jours ouvrables. Les délais inférieurs à 5 jours sont gardés tels quels.

Délais d'encaissement

Compte de paiement	Compte bénéficiaire	Théoriques	Réels	Ecarts
CSP	CSA ITF ANGAP	5	106	129
CSP	CSA FEM ANGAP	5	80	127
CSP	CSA ITF ANAE	5	122	173
CSP	CSA ONE AGEX	5	51	136
CSR DIR F	FDR	11	177	223
CSR DIR A	FDR	11	169	218
CC ITF	CSP ITF	31	27	55
CC FEM	CSP FEM	31	24	44

Délais de traitement des réapprovisionnements

Opérations concernées	Entité	Théorique	Réel	Ecarts
Préparation des Dossiers de Réappro ITF	ANGAP	14	48	(34)
Préparation des Dossiers de Réappro FEM	ANGAP	14	56	(42)
Préparation des Dossiers de Réappro ITF et FEM	TRESOR	1.5	1	1

Délais de décaissement

Compte de paiement	Théorique	Réel	Ecart
CSA ANGAP	5	40	(35)
FDR	N.A.	(17)	N.A.
CSR DIR A	5	6	(1)
Compte de crédit FEM	31	40	(9)
CSP	4	56	(52)
CSA ONE (ITF)	5	50	(45)
Paiement CSA ANAE (ITF)	5	58	(53)
Paiement CSA ANGAP (FEM)	5	40	(35)

Délais de traitement des paiements

Opérations concernées	Entité	Théorique	Réel	Ecart
Préparation des dossiers de paiement direct	ANGAP	1.5	8	(7)
Préparation des dossiers de paiement direct	ONE Coord	2	47	(45)
Préparation des dossiers de paiement direct	TRESOR	3	6	(3)

Pour ce qui est délai, seules les opérations effectuées au niveau des entités externes (Trésor, Banque Mondiale) enregistrent des écarts positifs.
Les délais de réapprovisionnement (délais de traitement des réapprovisionnements + délais d'encaissement) accusent des écarts négatifs importants.

2.3.3 Analyse des niveaux de dépots initiaux et des comptes spéciaux

Dans la théorie, la répartition des dépôts initiaux repose sur les prévisions d'activités de trois mois des Agex (base PTA). Le dépôt initial est affecté aux AGEX pour 46 % pour ITF et 21 % pour FEM. Les niveaux de solde des comptes spéciaux du programme par rapport aux soldes des comptes spéciaux des Agex sont d'une grande disproportion. A noter que la coordination effectue à partir des comptes spéciaux du programme les paiements des salaires des Agex et certaines dépenses des Agex. Ceci ne suffit pas pour expliquer que seul un mois d'activités a été financé sur FEM pour l'ANGAP.

La répartition réelle des dépôts initiaux ne suit pas la répartition prévue:

AGEX	ITF	FEM
CSP	1,632,209.84	795,000.00
ONE Agex	237,790.16	
ANGAP	250,000.00	105,000.00

ANAE	680,000.00	
DGEF	60,000.00	100,000.00
DGDSF	100,000.00	
FTM	20,000.00	
CFSIGE	20,000.00	
TOTAL CSA	**1,367,790.16**	**205,000.00**
Dépôt initial CS PROGRAMME	3,000,000.00	1,000,000.00
Taux	46%	21%

La mise en place et les augmentations des dépôts initiaux des comptes spéciaux des agex à partir des comptes spéciaux du programme ont été effectuées selon les niveaux suivants et ce de 1997 à 2000 :

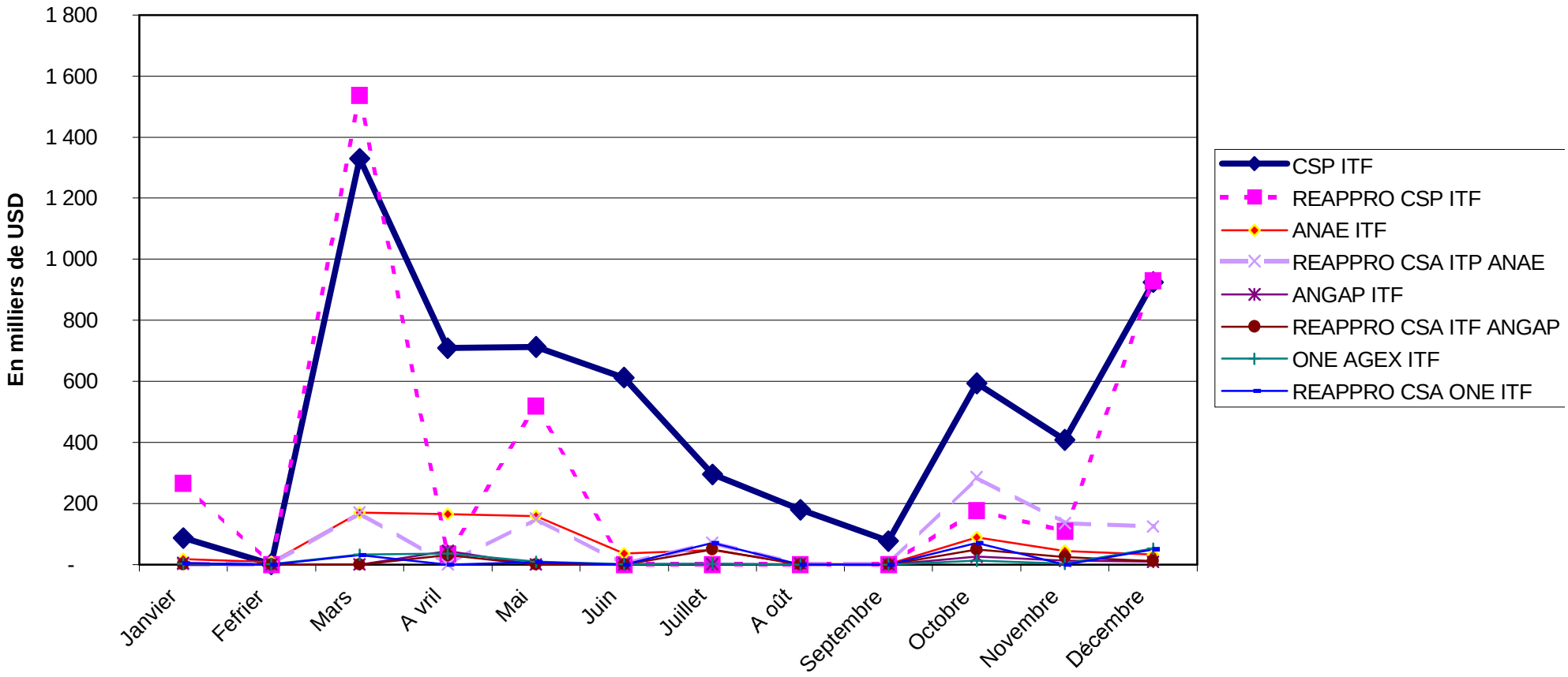
	Année				
Compte spécial	1997	1998	1999	2000	**Total**
ONE COORD	1000000	1000000	1000000		3000000
ANAE	40000	510000	70000	60000	680000
ANGAP	40000		210000		250000
DGDSF	10000	90000			100000
DGEF	10000	50000			60000
FTM	30000	10000			40000
ONE AGEX		52790.16		185000	237790.16

Les niveaux de solde mensuel des comptes spéciaux des principales agex est présenté dans le tableau suivant (en milliers de FMG):

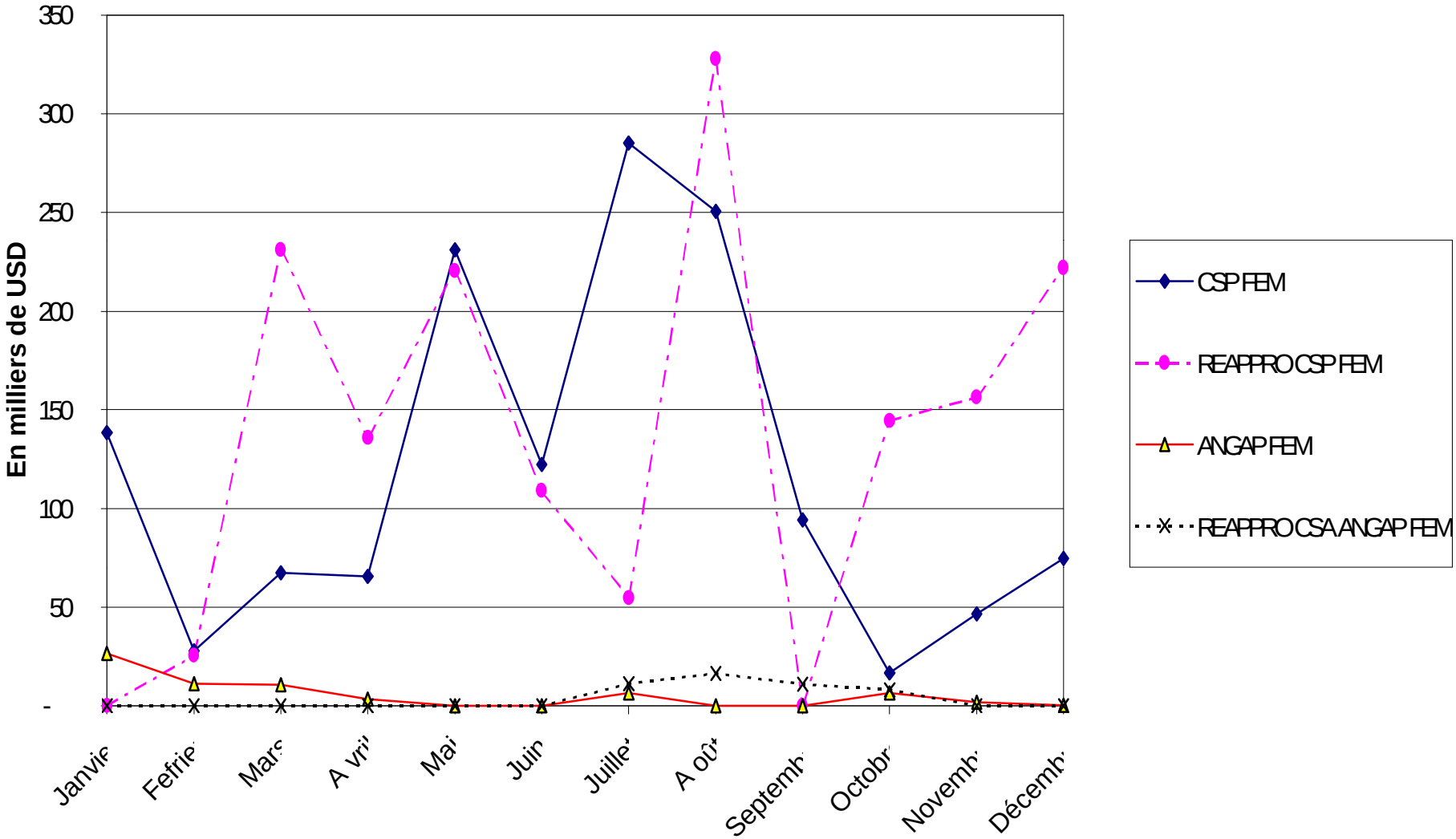
	ITF			FEM
Mois \ Agex	**ANAE**	**ANGAP**	**ONE AGEX**	**ANGAP**
Janv	112,400	25,500	22,306	173,400
Févr	52,100	1,400	7,576	73,800
Mars	1,105,300	1,400	205,792	69,900
Avr	1,068,500	283,200	231,513	22,800
Mai	1,026,300	162	54,534	1,300
Juin	229,500	8,300	4,988	1,400
Juil	306,400	5,500	22,369	43,000
Août	10,400	10,800	1,576	384
Sept	5,600	2,400	1,576	384
Oct	579,800	165,900	79,731	41,800
Nov	281,700	83,400	18,945	12,300
Déc	205,100	57,800	335,030	2,500
Moyenne	415,258	53,814	82,161	36,914
Max	1,105,300	283,200	335,030	173,400
Min	5,600	162	1,576	384

Les comparatifs des niveaux des soldes de trésorerie (convertis en Milliers de USD) et le montant des réapprovisionnements mensuels des différents comptes sur les lignes de financement ITF et FEM sont représentés dans les graphiques qui suivent. Il en ressort que les pics en réapprovisionnement des comptes spéciaux des Agex, au motif avancé par l'ONE Coordination de conserver «un matelas» pour faire face aux paiements des salaires et aux paiements directs des fournisseurs.

Montants mensuels des réapprovisionnement et Niveaux mensuels des soldes des Comptes Spéciaux ITF



Montants des réapprovisionnements mensuels et Niveaux mensuels des soldes des Comptes Spéciaux FEM



3. Analyse des besoins en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement objet de notre analyse correspond au fonds nécessaire pour assurer à tout moment la couverture financière des activités lors de leur réalisation physique.
Les Agex sur lesquelles nous allons axer notre analyse sont les agex ANGAP et ANAE. Les périodes de référence étant les exercices 2000 et 2001. Ainsi, les activités de référence sont celles contenues dans les PTA 2000 et 2001.
L'ANGAP est chargée de réaliser la composante CAPE du programme. L'ANAE est chargé de réaliser les composantes FORAGE et GCES-Miniprojet.
La composante CAPE est financée entre autres par l'ITF et le FEM pour les lignes de financement de la Banque Mondiale. Les composantes FORAGE et GCE-Miniprojet ne sont concernées que par le fonds ITF.
Le PTA tel qu'il est élaboré au niveau du programme présente pour chaque activité à l'intérieur des composantes le montant par ligne de financement ainsi que leur période de réalisation. Nous estimons que ces données sont suffisantes pour permettre à chaque composante et de la même à chaque AGEX de présenter un plan des besoins en fonds compte tenu des contraintes et des impératifs liés à la pratique et à la réalité du Programme en général et au niveau de chaque agex en particulier.
Le niveau du besoin en fonds de roulement permet d'établir un planning de trésorerie pour chaque compte au sein d'une agex ainsi que le budget de trésorerie périodique à mettre à la disposition de l'unité de coordination du Programme.
Il devrait en ressortir un budget périodique de trésorerie pour la totalité du programme pour permettre à l'unité de coordination de faire une prévision en terme de trésorerie au sein du programme.
Le premier paramètre qui influe sur le fonds de roulement est l'importance en terme financier de l'activité de l'agex.
Le deuxième paramètre qui influe sur le besoin en fonds de roulement est le délai entre le moment de décaissement et le moment où le même franc décaissé est réapprovisionné au niveau du compte qui l'a déboursé à l'origine.
Ainsi, pour les différents comptes des agex, il y a lieu de déterminer le cycle de trésorerie. Ce cycle déterminera le besoin permanent de fonds au niveau d'un compte bien défini.

3.1 Analyse des besoins en fonds de roulement de l'ANGAP :

La détermination des besoins en fond de roulement sur la base du PTA 2000 et du PTA 2001 de l'ANGAP se présente comme ci-après:

PTA 2000	ITF	FEM
	882,300.00	2,289,600.00
Salaire		750,000
PTA hors salaire	882,300	1,539,600
Tirage direct		114,000
PTA hors tirage direct	882,300	1,425,600
Besoin permanent		
Couverture 60 jours d'activité	147,050	237,600
Couverture 90 jours d'activité	220,575	356,400

PTA 2000	ITF	FEM
Réappro mis à disposition 2000	162,000	69,000
Délais réel de réapprovisionnement	186	165
Réappro proportionnels hyp 60 Jours	502,200	189,750
Réappro proportionnels hyp 90 Jours	334,800	126,500
Réappro cumulés sur le cycle de trésorerie		
60	83,700	31,625
90	83,700	31,625
Besoin additionnel en FDR (en jours)		
60	63,350	205,975
90	136,875	324,775
Ancien niveau de dépôt initial	250,000	100,000
Niveau de dépôt initial		
60	313,350	305,975
90	386,875	424,775

PTA 2001	ITF	FEM	TOTAL
SUR 18 MOIS	1,091,000.00	5,480,000.00	6,571,000.00
SUR 12 MOIS	727,333.33	3,653,333.33	4,380,666.67
Salaire 18 MOIS		1,800,000	
Salaire 12 MOIS		1,200,000	
PTA hors salaire	727,333	2,453,333	
Tirage direct			
PTA hors tirage direct	727,333	2,453,333	
Besoin permanent			
Couverture 60 jours d'activité	121,222	408,889	
Couverture 90 jours d'activité	181,833	613,333	
Réappro mis à disposition 2000	162,000	69,000	
Délai réel de réappro	186	165	
Réappro proportionnels hyp 60 Jours	502,200	189,750	
Réappro proportionnels hyp 90 Jours	334,800	126,500	

PTA 2001	ITF	FEM	TOTAL
Réappro cumulés sur le cycle de trésorerie			
60	83,700	31,625	
90	83,700	31,625	
Besoin additionnel en FDR (en jours)			
60	37,522	377,264	
90	98,133	581,708	
Ancien niveau de dépôt initial	250,000	100,000	
Niveau de dépôt initial			
60	287,522	477,264	
90	348,133	681,708	

Le PTA 2000 de l'ANGAP présente un montant total de 7 478 000 USD. La part de l'ITF est de 882 000 USD, celle des dons FEM est de 2 290 000 USD.
La synthèse des extraits du PTA ressort les informations suivantes pour l'exercice 2000:

Ligne de Financement	Coûts en milliers USD				
		1er Trim	2ème Trim	3ème Trim	4ème Trim
ITF	882.30	137.21	285.95	289.38	169.77
FEM	2,289.60	449.03	874.07	488.96	477.54
TOTAL	3,171.90	586.24	1,160.01	778.34	647.31

Dans le cadre du calcul du besoin en fonds de roulement, nous allons considérer le délai qui nous semble normal pour le réapprovisionnement des comptes spéciaux des agex, soit 90 jours pour les lignes de financement FEM et ITF.
Nous avons complété l'analyse par la considération d'un délai de réapprovisionnement de 60 jours.
Actuellement, le paiement des salaires se fait exclusivement sur le compte spécial du programme. Le montant correspondant est à extraire du PTA pour déterminer le montant des besoins en financement au niveau du CSA de l'ANGAP. Au titre du PTA 2000, le montant des salaires est inscrit pour 750 000 $ et supporté sur la ligne de financement du FEM .
Ainsi, le montant du PTA hors salaire est de :
2 289 600 USD – 750 000 USD soit 1 539 600 USD pour la ligne de financement FEM, et le montant inchangé pour l'ITF de 882 300 USD.
Le besoin en fonds de roulement permanent de l'ANGAP pour l'exercice 2000 peut s'obtenir comme suit:
Hypothèse de couverture de 90 jours d'activité:
882 300 USD X 90 jours = 220 575 USD pour l'ITF
360 jours
1 539 600 USD X 90 jours = 384 900 USD pour le FEM
360 jours

Les ressources mises à la disposition de l'ANGAP sont récapitulées dans le tableau suivant durant l'exercice 2000:

Financement	Réapprovisionnement	Augmentation dépôt	Paiement sur compte de crédit
ITF	162,000	-	-
FEM	69,000	-	114,000
TOTAL	**231,000**	-	**114,000**

Une amélioration du délai de réapprovisionnement actuel, le passant à 90 jours améliorerait le flux de trésorerie.
En application par proportion entre les délais réels et les délais après amélioration, nous avons les montants suivants pour l'ANGAP:
162 000 USD = 334 800 USD l'an pour l'ITF
90 / 186
69 000 USD = 189 750 USD l'an pour le FEM
90/165

Sur la période de cycle de trésorerie déterminé (90 jours), les montants des réapprovisionnements cumulés de l'ANGAP sur chaque ligne de financement seraient respectivement de 83 700 $ pour ITF et de 31 625 $ pour FEM.
Ainsi, il en ressort le besoin additionnel en fonds de 136 875 USD pour ITF et de 324 775 USD pour FEM pour assurer l'absence de rupture de trésorerie.
Le même raisonnement appliqué à 60 jours de cycle de trésorerie donne comme besoin additionnel en fonds de roulement 63 350 USD sur compte spécial ITF et 205 975 USD sur compte spécial FEM.
Sur la base du PTA 2001, un cycle de trésorerie de 60 jours correspond à un besoin additionnel de 37 522 USD sur la ligne ITF et de 377 264 USD sur la ligne FEM.
Un cycle de 90 jours fait apparaître un besoin additionnel de 98 133 USD pour ITF et de 581 708 USD pour FEM.
A noter que le niveau actuel du dépôt initial de l'ANGAP est de 250 000 USD sur le compte spécial ITF et de 100 000 USD sur le compte spécial FEM.

3.2 Analyse des besoins en fonds de roulement de l'ANAE:

La détermination des besoins en fond de roulement sur la base du PTA 2000 et du PTA 2001 de l'ANAE est se présente comme suit:

PTA 2000	ITF
	4,644,300
Salaire	339,670
PTA hors salaire	4,304,630
Tirage direct	
PTA hors tirage direct	4,304,630
Besoin permanent	
Couverture 60 jours d'activité	717,438
Couverture 90 jours d'activité	1,076,158
Réappro mis à disposition 2000	935,000
Délai réel de réapprovisionement	210
Réappro proportionnels hyp 60 Jours	3,272,500
Réappro proportionnels hyp 90 Jours	2,181,667
Réappro cumulés sur le cycle de trésorerie	
60	545,417
90	545,417
Besoin additionnel en FDR (en jours)	
60	172,022
90	530,741
Ancien niveau de dépôt initial	700,000
Nouveau niveau de dépôt initial	
60	872,022
90	1,230,741

PTA 2001	ITF
SUR 18 MOIS	6,418,000.00
SUR 12 MOIS	4,278,666.67
Salaire 18 MOIS	800,000
Salaire 12 MOIS	533,333
PTA hors salaire	3,745,333
Tirage direct	
PTA hors tirage direct	3,745,333
Besoin permanent	
Couverture 60 jours d'activité	624,222
Couverture 90 jours d'activité	936,333
Réappro mis à disposition 2000	162,000
Délai réel de réapprovisionnement	186
Réappro proportionnels hyp 60 Jours	502,200
Réappro proportionnels hyp 90 Jours	334,800
Réappro cumulés sur le cycle de trésorerie	
60	83,700
90	83,700
Besoin additionnel en FDR (en jours)	
60	540,522
90	852,633
Ancien niveau de dépôt initial	700,000
Niveau de dépôt initial	
60	1,240,522
90	1,552,633

Le PTA de l'ANAE présente un montant total de 7 500 000 USD au titre de l'exercice 2000. La part de l'ITF est de 4 644 000 USD.
La synthèse des extraits du PTA en annexe du rapport ressort les informations suivantes pour l'exercice 2000:

	Coûts en milliers de USD				
Code activité	**1er Trim**	**2ème Trim**	**3ème Trim**	**4ème Trim**	**Total**
Total	2,212.53	2,417.29	2,399.15	2,259.65	4,644.31

Dans le cadre du calcul du besoin en fonds de roulement, nous allons considérer le délai qui nous semble normal pour le réapprovisionnement des comptes spéciaux des agex, soit 90 jours. Actuellement, le paiement des salaires du personnel de l'ANAE se fait exclusivement sur le compte spécial du programme. Le montant correspondant est à extraire du PTA pour déterminer le montant des besoins en financement au niveau du CSA de l'ANAE. Au titre du PTA 2000, le montant des salaires est inscrit pour 339 670 $ supporté sur la ligne de financement de l'ITF. Ainsi, le montant du PTA hors salaire est de:

4 644 310 USD – 339 670 USD soit 4 304 640 USD pour la ligne de financement de l'ITF.
Le besoin en fonds de roulement permanent de l'ANAE pour l'exercice 2000 peut s'obtenir comme suit :
Hypothèse de couverture de 90 jours d'activité
4 304 640 USD X 90 jours = 1 076 160 USD

360 jours

Le montant des réapprovisionnements cumulés de l'ANAE au cours de l'exercice 2000 est de 935 000 USD pour la ligne de financement ITF. Aucun paiement direct au titre des dépenses de l'ANAE n'a été effectué sur l'exercice.
Une amélioration du délai de réapprovisionnement actuel, le passant à 90 jours améliorerait le flux de trésorerie.
En application par proportion entre les délais réels et les délais après amélioration, nous avons les montants suivants pour l'ANAE :
935 000 USD = 2 180 000 USD l'an pour l'ITF
90 / 210
Sur la période de cycle de trésorerie déterminé (90 jours), les montants des réapprovisionnements cumulés de l'ANAE sur la ligne de financement de l'ITF serait de 545 000 $.
Ainsi, il en ressort un besoin additionnel en fonds de 530 417 USD pour ITF pour assurer l'absence de rupture de trésorerie.
Le même raisonnement appliqué à un cycle de trésorerie de 60 jours donne un besoin de fonds additionnel de 172 022 USD
Sur la base du PTA 2001, un cycle de trésorerie de 60 jours correspond à un besoin additionnel de 540 000 USD sur la ligne ITF.
Un cycle de 90 jours fait apparaître un besoin additionnel de 850 000 USD.
A noter que le niveau actuel du dépôt initial de l'ANAE est de 700 000 USD sur le compte spécial ITF.

4. Synthèse des Analyses

Constats	Causes	Solutions/Actions
Répartition dépôt initial		
46 % du dépôt initial ITF et 21% du dépôt initial FEM sont affectés aux Agex. La répartition théorique de couverture de 3 mois d'activités est loin d'être honorée	Absence de système intégré de gestion : Programmation technique /Planification financière / Budgétisation /Trésorerie prévisionnelle, sur la base des PTA La coordination conserve « un matelas » de trésorerie pour faire face aux paiements des salaires et certaines dépenses des Agex.	Le manuel de procédures de gestion financière devrait contenir les règles de l'arbitrage. Etablir protocole ou convention de répartition du dépôt initial sur la base des PTA arbitrés, et du niveau de fonds de roulement requis. Evaluer ces paiements au moment de l'arbitrage.
Délais d'encaissement		
Les délais d'encaissement des réapprovisionnements entre le CSP et les CSA des agex sont élevés.	Les motifs avancés sont les suivants: Le Programme aurait priorisé l'apurement des arriérés courant exercice 2000 des demandes importantes ont été déposées par les agex, et notamment l'ANAE requérant ainsi une masse importante de travail de vérification au niveau de la coordination. les demandes reçues pendant les périodes de paiement des salaires sont différées par manque de fonds, les salaires étant considérés comme prioritaires.	apurement des arriérés afin de pouvoir améliorer la gestion de trésorerie en cours. Solution organisationnelle Manuel de procédures de gestion financière fixant les règles de gestion /utilisation des fonds.
Les délais de décaissement entre CSR et FDR sont élevés.	Les FDR sont préfinancés sur fonds propres de l'ANGAP en absence de fonds sur les comptes spéciaux.	Une réduction à un délai raisonnable est tributaire de la disponibilité des fonds au niveau des comptes spéciaux des agex.
Les délais d'encaissement des réapprovisionnements entre les comptes de crédit ITF et FEM et les CSP respectifs sont normaux.	Ces délais, prévus par le guide des décaissements du PE II correspond au temps matériel de traitement des demandes auprès du département de déboursement à Washington.	N.A.
Délais de traitement des réapprovisionnements		
Les délais de traitement des dossiers de réapprovisionnement au niveau des agex sont élevés, nettement supérieurs aux délais théoriques.	Le temps matériel de traitement de ces dossiers est de l'ordre de 3 jours ouvrables. Mais, il y a lieu de tenir compte du délai de mise à disposition des relevés par les banques commerciales (toutes les décades). Le délai théorique est donc de 15 jours ouvrables maximum.	Solution organisationnelle
Délais de réapprovisionnement		

Constats	Causes	Solutions/Actions
Les délais de réapprovisionnements sont de l'ordre de 6 mois. A titre d'exemple, pour les principales agex, ils sont respectivement de 186 jours pour l'ANGAP et de 165 jours pour l'ANAE. Ces délais sont excessifs et ont des impacts au niveau du taux de décaissement des crédits.	Les délais sont dus aux délais de traitement mis par les intervenants dans la préparation les dossiers de réapprovisionnement. Des facteurs externes tels que délais d'obtention des relevés, des avis de débit (pour lettrer les opérations au relevés,…) peuvent également influer sur les délais de réapprovisionnement.	L'implantation du manuel de procédures comportant des descriptions des postes permettra d'une part de quantifier d'une manière objective les délais nécessaires au traitement des différentes opérations. Si nécessaire, procéder à des recrutements et/ou à des formations du personnel.
Délais de décaissement		
Délais de décaissement négatif constaté au niveau des FDR des parcs et réserves.	A leur niveau, la plupart des paiements se font à la commande. Ainsi, à la réception des documents d'achat des fournisseurs, les dépenses sont déjà décaissées d'où un délai comparatif négatif	N.A.
Mis à part les délais de décaissement au niveau des FDR des parcs et réserves, les délais de décaissement de l'ensemble du Programme sont relativement élevés (de 40 jours à 58 jours).,	Les délais théoriques font apparaître des valeurs largement inférieures. Par exemple, les délais de décaissement théorique sur CSA et CSR sont de 3 jours ouvrables, ceux des CSP sont de 5 jours ouvrables Le délai théorique de décaissement sur le compte de crédit à Washington est de 30 jours maximum, la réalité donne une valeur de 40 jours.	Amélioration du traitement des opérations de décaissement et un niveau suffisant de trésorerie.
Le délai de décaissement le plus élevé est constaté au niveau de l'ANAE sur son compte spécial AGEX avec une valeur de 58 jours soit environ 2 mois.	Selon l'ANAE, ce délai est dû à l'insuffisance de fonds disponible. En effet, le niveau de trésorerie de l'ANAE varie de 5 millions de Fmg à 580 millions de Fmg. Ce niveau peut être considéré comme peu élevé eu égard au montant des coûts des activités imputables à l'ITF dans le cadre du PTA 2000 (4 650 000 USD pour les deux composantes). Les pics de soldes constatés sont consécutifs à des virements de réapprovisionnement ou d'augmentation de dépôt initial. A la différence de l'ANAE qui ne dispose pas de ressources propres à utiliser pour préfinancer ses activités, l'ANGAP utilise les fonds DEAP pour préfinancer les dépenses éligibles au titre de la Banque Mondiale. Lors de notre intervention, l'encours du montant des préfinancements DEAP non remboursés par le Programme est de 1 950 millions de Fmg sur les deux lignes de financement : 1 190 millions pour ITF et 760 millions pour FEM.	A fin juin 2001, des agex vont se retirer du programme. Les dépôts initiaux de ces agex d'un montant total de 180 000 USD devraient être constitués comme dépôt initial de l'ANAE. Ceci contribuerait à améliorer le niveau de sa trésorerie du compte spécial agex.
Délais de traitement des paiements		

Constats	Causes	Solutions/Actions
Les délais les plus élevés sont ceux des sites et des DIR pour l'envoi des documents de paiement au siège pour les dépenses à décaisser sur le CSA (75 jours pour les sites et 103 jours pour la DIR U).	Il est prévu qu'au niveau des DIR, il y a un Chef de service administratif et financier appuyé par un comptable et un aide-comptable. Par exemple, la DIR d'Antsiranana n'est pas dotée d'aide comptable. Elle accuse des retards dans les traitements des opérations.	Solution organisationnelle
Délais de paiements		
En général, le délai de paiement des fournisseurs tourne autour de 100 jours calendriers, ce qui représente plus de 3 mois de crédit. Ceci a des effets néfastes sur les activités du programme car il est difficile de faire des nouveaux engagements dans la mesure ou les anciens ne sont pas liquidés. **OUTIL** Absence de logiciel de gestion trésorerie	Des effets en chaînes partant des rythmes de réapprovisionnement grevés par les délais pour constituer les dossiers de réapprovisionnement. En outre, les agex sont obligées de faire face à des arriérés cumulatifs sur plusieurs périodes.	Apurement des arriérés et mise en place d'une gestion efficace de trésorerie.(gestion rapprochée et périodique des engagements et des arriérés). Mise en place de logiciel de gestion de trésorerie

5. Conclusions / Axes Strategiques

Les résultats de l'étude conduisent aux conclusions et aux axes stratégiques d'amélioration de la gestion de trésorerie suivants:

- La répartition des dépôts initiaux est censée reposer sur les prévisions d'activités de trois mois des Agex (base PTA). Le dépôt initial a été affecté aux Agex pour 46 % sur ITF et 21% sur FEM. Les niveaux de solde des comptes spéciaux du programme par rapport aux soldes des comptes spéciaux des Agex sont d'une grande disproportion. A noter que la coordination effectue à partir des comptes spéciaux du programme les paiements des salaires des Agex et certaines dépenses des Agex. Ce qui ne suffit pas pour expliquer que seul un mois d'activités a été financé sur FEM pour l'ANGAP.

  Un protocole ou une convention de répartition des fonds pourrait être établi, sur la base d'un système de gestion intégré de Programmation technique / Planification financière / Budgétisation, des mises au point périodiques (échanges de vue sur les résultats).

- Lors de l'élaboration surtout au moment de l'arbitrage des PTA, il y a lieu de considérer la capacité de flux de trésorerie générés par les dépôts au niveau des comptes spéciaux en regard au rythme de leur mise en place et de l'avancement du programme. Ce qui implique une maîtrise des délais de traitement des opérations financières un suivi rigoureux de l'avancement des activités et une évaluation préalable des paiements de salaires.

  A noter le rôle de la fonction suivi-évaluation pour ces deux points.

- La maîtrise des délais de décaissement et des délais de réapprovisionnement relève d'une solution organisationnelle. Ces derniers devraient être ramenés à 90 jours au maximum. Un manuel de procédures fixant les règles de gestion et d'utilisation des fonds et les descriptions de poste des principaux acteurs est à établir, et les moyens rapides de transmission de documents sont à rechercher.

  A noter qu'à un an de la clôture des engagements sur les crédits, la situation financière est la suivante:
  - ITF 72,33%
  - FEM 27,60 %

- Il y a lieu d'envisager certaines pratiques de paiement pour accélérer les décaissements :

  - Appliquer pour l'ANAE la technique de consortium adopté pour la ligne FIDA. Un virement sur le compte ANAE est à répartir auprès des opérateurs.
  - Opérer pour certaines dépenses et certaines catégories de fournisseurs de paiements à l'avance ou des paiements à la livraison. Le délai de régularisation étant à déterminer, et un système de leur suivi étant à mettre en place.

- L'apurement des arriérés s'impose pour une normalisation des opérations de trésorerie. Cet apurement pourrait se faire soit par paiement direct, soit par un virement exceptionnel

du compte de crédit au compte spécial du programme d'un montant correspondant au montant des arriérés (713 000 USD pour ANGAP et 595 000 USD pour MEF)

- Les nouveaux niveaux des dépôts initiaux au niveau des AGEX découlent des besoins additionnels en fonds de roulement

Sur la base des PTA 2000

Pour 90 jours de cycle de trésorerie :

- ANGAP ITF : 136 675 USD
- ANGAP FEM : 324 775 USD
- ANAE ITF : 530 741 USD

Pour 60 jours de cycle de trésorerie

- ANGAP ITF : 63 350 USD
- ANGAP FEM : 205 975 USD
- ANAE ITF : 172 022 USD

Sur la base des PTA 2001

Pour 90 jours de cycle de trésorerie :

- ANGAP ITF : 98 133 USD
- ANGAP FEM : 581 708 USD
- ANAE ITF : 850 000 USD

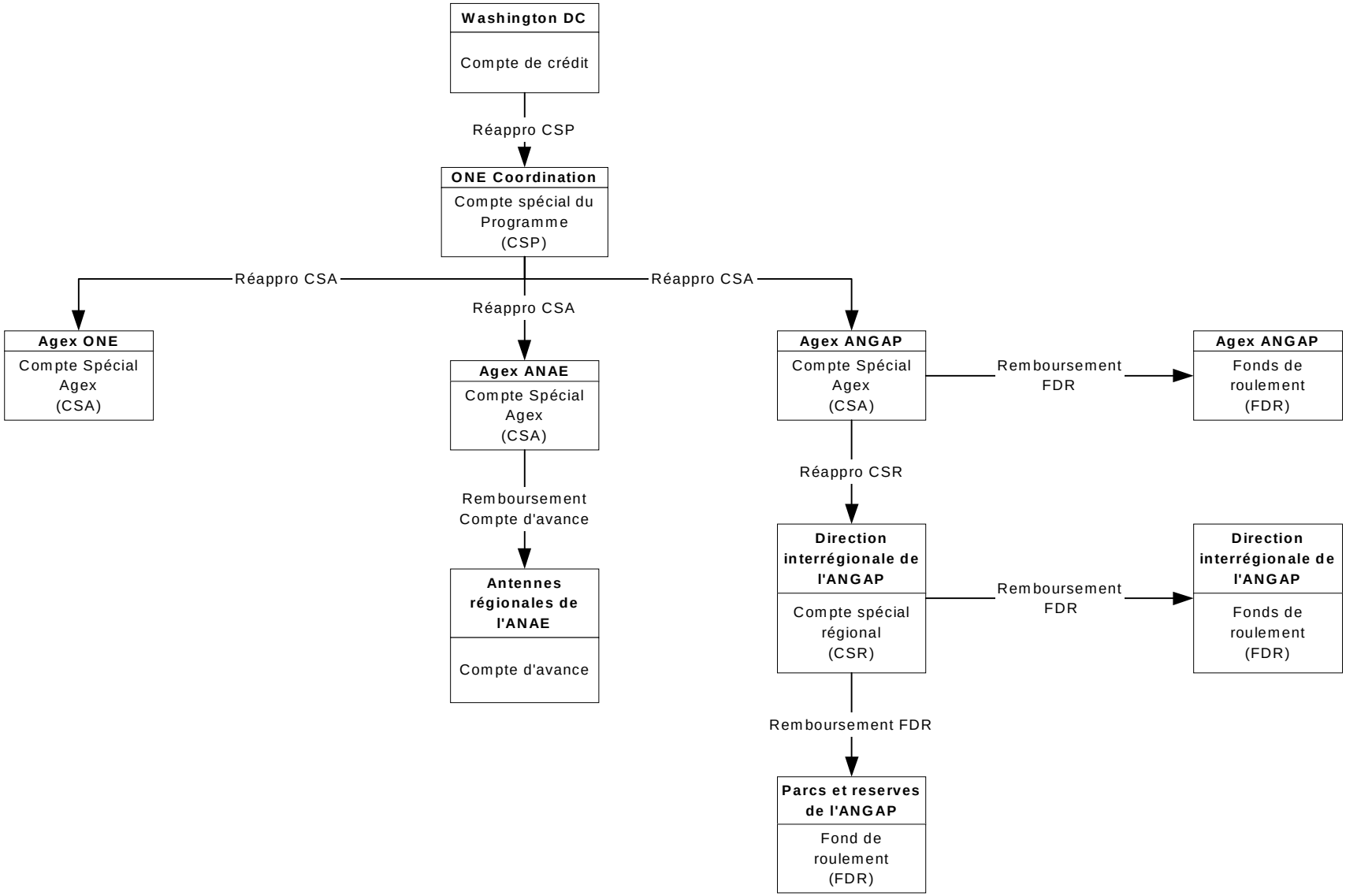
Pour 60 jours de cycle de trésorerie

- ANGAP ITF : 37 522 USD
- ANGAP FEM : 377 264 USD
- ANAE ITF : 540 000 USD

Le fait que certaines Agex vont sortir du programme va permettre une réaffectation des fonds à l'ANAE .
L'absence de logiciel de gestion de trésorerie (système glissant) est à combler par une dotation en la matière.

Annexes

ANNEXE A
HIERARCHIE DES COMPTES ET FLUX FINANCIERS DU PE II



Reapprovisionnement CSP

ITF

CS	Montant (USD)	Date Trésor	Date Crédit	Délai (en jours)
84	265 463,24	01/12/99	03/01/00	33
94	1 326 943,46	26/01/00	21/03/00	55
97	210 320,40	16/02/00	16/03/00	29
100	33 444,62	22/03/00	17/04/00	26
104	518 770,11	19/04/00	10/05/00	21
114	176 662,37	20/09/00	04/10/00	14
116	108 607,22	19/10/00	07/11/00	19
118	930 355,32	21/11/00	14/12/00	23
120	294 012,22	10/01/01	31/01/01	21
			Moyenne	27
			Max	55
			Min	14

FEM

CS	Montant (USD)	Date Trésor	Date Crédit	Délai (en jours)
92	25 667,93	19/01/00	04/02/00	16
95	192 885,91	04/02/00	02/03/00	27
96	38 224,78	16/02/00	02/03/00	15
99	91 424,24	15/03/00	12/04/00	28
101	44 473,74	22/03/00	12/04/00	21
102	147 380,06	12/04/00	26/05/00	44
103	73 083,15	19/04/00	24/05/00	35
106	109 034,12	17/05/00	13/06/00	27
107	54 821,36	21/06/00	20/07/00	29
110	217 815,38	12/07/00	01/08/00	20
112	109 878,37	09/08/00	24/08/00	15
115	144 368,41	27/09/00	17/10/00	20
117	156 315,89	19/10/00	07/11/00	19
119	222 087,26	21/11/00	15/12/00	24
121	126 221,01	10/01/01	31/01/01	21
			Moyenne	**24**
			Max	**44**
			Min	**15**

Reapprovisionnement CSA ONE AGEX

Réf Demande	Montant (en Fmg)	Date envoi	Réf BR	Date BR	Délais
011	30 182 033	21/12/99	18	12-janv-00	22
012	201 895 701	21/01/00	127	30-mars-00	69
013	50 070 991	11/04/00	263	23-mai-00	42
014	459 336 082	26/05/00	353	06-juil-00	41
014	459 336 082	26/05/00	553	09-oct-00	136
015	324 842 611	21/11/00	776	28-déc-00	37
001	335 874 025	26/01/01	69	08-févr-01	13
				Moyenne	**51**
				Max	**136**
				Min	**13**

Reapprovisionnement CSA ITF ANGAP

Réf BR	Montant (en Fmg)	Date envoi	Date BR	Délais
156	82 615 000	29/11/99	06/04/00	129
712	69 576 764	31/08/00	06/12/00	97
3	77 469 932	10/10/00	09/01/01	91
			Moyenne	106
			Max	129
			Min	91

Reapprovisionnement CSA ITF ANGAP (Traitement)

Réf. demande	Arrêté période	Date envoi	Délais
003	10/02/00	17/05/00	97
004	20/04/00	13/07/00	84
005	30/04/00	13/07/00	74
006	10/05/00	13/07/00	64
008	30/06/00	18/08/00	49
009	31/07/00	31/08/00	31
010	31/08/00	10/10/00	40
011	30/09/00	10/10/00	10
012	31/10/00	24/11/00	24
013	30/11/00	21/12/00	21
014	30/12/00	30/01/01	31
		Moyenne	**48**
		Max	**97**
		Min	**10**

Reapprovisionnement CSA ITF ANAE

Réf Demande	Montant (en Fmg)	Date envoi	Date BR	Délais
885	1 101 383 881	26/11/99	30/03/00	125
82	976 484 305	24/02/00	23/05/00	89
208	460 899 591	19/04/00	27/07/00	99
208	65 000 000	19/04/00	05/10/00	169
208	395 899 590	19/04/00	09/10/00	173
685	281 089 880	21/11/00	15/03/01	114
736	240 636 630	20/12/00	15/03/01	85
			Moyenne	**122**
			Max	**173**
			Min	**85**

Reapprovisionnement CSA FEM ANGAP (Traitement)

Réf. Demande	Arrêté période	Date envoi	Délais
001	31/01/00	05/04/00	65
002	20/02/00	05/04/00	45
003	29/02/00	13/07/00	135
006	30/05/00	18/08/00	80
007	31/07/00	09/10/00	70
008	31/08/00	09/10/00	39
009	31/10/00	24/11/00	24
010	30/11/00	21/12/00	21
011	30/12/00	28/01/01	29
		Moyenne	**56**
		Max	**135**
		Min	**21**

Reapprovisionnement CSA FEM ANGAP

Réf BR	Montant (en Fmg)	Date envoi	Date BR	Délais
148	3 783 347	05/04/00	07/07/00	93
179	46 483 433	05/04/00	10/08/00	127
233	7 174 700	13/07/00	20/09/00	69
271	21 491 041	18/08/00	19/10/00	62
272	31 658 441	09/10/00	19/10/00	10
2	142 763 208	09/10/00	08/01/01	91
-	75 374 754	24/11/00	12/03/01	108
-	44 533 263	21/12/00	12/03/01	81
			Moyenne	80
			Max	127
			Min	10

Paiement Sur Compte Credit FEM

Fournisseur	Montant	Monnaie	Réf. Demande	Envoi (ONE-Trésor)	Envoi (Trésor-B.M)	Débit en compte	Facture ou certificat de bonne fin	Envoi fact ANGAP-ONE	Délai de traitement ANGAP	Délai de traitement ONE	Délai traitement Trésor	Délai paiement B.M	Délais Total
BIODEV M/car SARL	102 571 200	FMG	86	25/11/99	01/12/99	07/01/00	16/09/99	30/09/99	**14**	**56**	**6**	**37**	113
Cabinet CICO	70 870 898	FMG	87	25/11/99	01/12/99	07/01/00	23/08/99	25/08/99	**2**	**92**	**6**	**37**	137
Cabinet S.E.I	104 380 020	FMG	88	25/11/99	01/12/99	07/01/00	29/09/99	30/09/99	**1**	**56**	**6**	**37**	100
DFS GmgH	71 082 203	FMG	89A	25/11/99	01/12/99	07/01/00	06/10/99	21/10/99	**15**	**35**	**6**	**37**	93
DFS GmgH	21 632,40	DM	89B	25/11/99	01/12/99	07/01/00	06/10/99	21/10/99	**15**	**35**	**6**	**37**	93
Intercoopération Suisse	169 159 594	FMG	90A	25/11/99	01/12/99	27/01/00	21/10/99	27/10/99	**6**	**29**	**6**	**57**	98
Intercoopération Suisse	36 338,70	CHF	90B	25/11/99	01/12/99	07/01/00	21/10/99	27/10/99	**6**	**29**	**6**	**37**	78
								Moyenne	**8**	**47**	**6**	**40**	102
								Max	**15**	**92**	**6**	**57**	137
								Min	**1**	**29**	**6**	**37**	78

Paiement sur le CSP ONE Coordination

Fournisseur	Montant (USD)	Agex	Réf. BR	Débit en compte	Reçu fact à l'ONE	Délai
SICAM & SFCE	5 652,20	ONE	22	14/01/00	05/11/99	70
SICAM	8 670,59	ONE	23	14/01/00	05/11/99	70
HORIZON Communication	1 063,73	ONE	768	25/12/00	23/11/00	32
TELECOM MALAGASY	3 849,20	ONE	738	14/12/00	10/11/00	34
C - SORITRA	14 107,32	ANAE	3	07/01/00	18/10/99	81
AQUATERRE	2 257,21	ANGAP	8	12/01/00	26/11/99	47
Entreprise AMBOARA	1 285,84	ANGAP	143	03/04/00	03/03/00	31
AQUATERRE	2 407,96	ANGAP	123	30/03/00	03/02/00	56
Assurance ARO	9 466,73	ANGAP	118	27/03/00	12/11/99	136
Rembt. soldes de missions	1 061,05	ANGAP	774	25/12/00	09/11/00	46
TOYOTA RASSETA	3 203,25	ANGAP	667	09/11/00	18/10/00	22
SFCE	11 734,00	ANGAP	324	22/06/00	04/05/00	49
					Moyenne	**56**
					Max	**136**
					Min	**22**

Paiement CSP ANGAP (Traitement)

Fournisseur	Montant (USD)	Réf. BR	Envoi fact ONE	Facture ou certificat de bonne fin	Délai
AQUATERRE	2 257,21	8	26/11/99	16/11/99	10
Entreprise AMBOARA	1 285,84	143	03/03/00	20/12/99	74
AQUATERRE	2 407,96	123	03/02/00	08/11/99	87
Assurance ARO	9 466,73	118	12/11/99	01/10/99	42
Remboursement soldes de missions	1 061,05	774	09/11/00	17/10/00	23
COMINOR	18 604,11	767	14/12/00	27/10/00	48
BLANCHE BIRGER	19 198,79	668	20/10/00	02/10/00	18
TOYOTA RASSETA	3 203,25	667	18/10/00	08/09/00	40
				Moyenne	**43**
				Max	**87**
				Min	**10**

Paiement CSP ANAE (Traitement)

Fournisseur	Montant (USD)	Réf. BR	Envoi fact ONE	Facture ou certificat de bonne fin	Délai	Mois	Jours
C - SORITRA	14 107,32	3	18/10/99	23/08/99	**56**	**1**	**26**

Paiement Sur CSA ITF ONE

Fournisseur	Montant (FMG)	Réf. BR	Débit en compte	Facture ou certificat de bonne fin	Délai
PC WORLD	10 098 638	333	21/12/99	23/11/99	28
IBL MADAGASCAR	5 880 000	356	27/12/99	29/11/99	28
INSCAE	1 536 000	329	21/12/99	24/11/99	27
B.P.M	3 660 300	330	21/12/99	08/11/99	43
DESIGN AUTO	7 910 000	331	21/12/99	26/07/99	148
RAZAFINDAKOTO Fanja	4 032 000	346	21/12/99	08/11/99	43
Assurance NY HAVANA	1 892 375	339	21/12/99	16/11/99	35
				Moyenne	**50**
				Max	**148**
				Min	**27**

Paiement SUR CSA ITF ANGAP

Fournisseur	Montant (FMG)	Réf. BR	Débit en compte	Facture ou certificat de bonne fin	Délai	Mois	Jours
Entreprise SMTP	9 618 177	331	25/10/99	09/09/99	**46**	**1**	**16**
Assurance - SME	964 454	313	20/09/99	02/09/99	**18**	**-**	**18**
OMERT	9 221 079	314	13/09/99	01/09/99	**12**	**-**	**12**
HFF Travel Service	3 827 180	328	24/10/99	10/09/99	**44**	**1**	**14**
TOYOTA SORAFILS	4 578 433	326	25/10/99	06/09/99	**49**	**1**	**19**
VENDOME SARL	9 431 512	16	11/01/00	01/12/99	**41**	**1**	**11**
Quicaillerie 200	2 984 905	10	11/01/00	24/11/99	**48**	**1**	**18**
Magazay HERY	10 175 928	20	18/01/00	08/12/99	**41**	**1**	**11**
LANDIS Madagascar	12 421 592	22	18/01/00	03/12/99	**46**	**1**	**16**
ELEGANCE M/car	4 518 444	39	18/01/00	14/12/99	**35**	**1**	**5**
HFF Travel Service	12 485 000	1	11/01/00	05/11/99	**67**	**2**	**7**
F. BONNET & Fils	2 063 072	414	23/12/99	19/11/99	**34**	**1**	**4**
				Moyenne	**40**		
				Max	**67**		
				Min	**12**		

Paiement Sur CSA ITF ANAE

Fournisseur	Montant (FMG)	Réf. BR	Débit en compte	Facture ou certificat de bonne fin	Délai	Observation
Entreprise LAMY	55 449 899	511	13/09/99	18/08/99	26	Antenne Régionale de Fianarantsoa
Société ZANATANY	58 495 282	576	05/10/99	09/09/99	26	
Centre de formation paysanne à Ankazondandy	33 425 840	465	01/09/99	17/08/99	15	
Mme Noromaeva RASOANOTAHIANARISOA	252 000	493	15/09/99	20/07/99	57	Antenne Régionale d'Antananarivo
SAF FJKM IFANIREA	9 975 000	496	15/09/99	24/07/99	53	
TANY TSARA	28 774 487	508	13/09/99	04/05/99	132	
ONG ARANDRANTO	15 780 300	515	13/09/99	21/06/99	84	
Voyage BOURDON	13 792 500	613	16/11/99	05/10/99	42	
Antilin'ny MADAGASCAR	2 868 000	616	18/11/99	29/09/99	50	Antenne Régionale de Mahajanga
ONG CADRE	24 267 250	615	17/11/99	18/06/99	152	Antenne Régionale de Mahajanga
RANDRIAMARO Désiré	4 591 500	605	12/11/99	16/09/99	57	
NEW PRINT	14 488 000	586	12/11/99	17/09/99	56	
ADD-ON Périphéries	4 898 880	596	12/11/99	01/10/99	42	
Entreprise LAMY	97 037 323	645	22/11/99	06/10/99	47	Antenne Régionale de Fianarantsoa
Entreprise RAZAKAMANAFIDY	49 078 788	644	22/11/99	28/10/99	25	Antenne Régionale de Fianarantsoa
				Moyenne	**58**	
				Max	**152**	
				Min	**15**	

Paiement CSA FEM ANGAP – Dépenses des Sites

Fournisseur	Montant (FMG)	Réf. BR	Débit en compte	Arrivée facture au Siège	Délai paiement Siège	Mois	Jours	Arrivée facture (Site CSM)	Arrivée facture (DIR Tuléar)	Délai traitement (Site CSM)	Délai traitement (DIR Tuléar)
ANDRIAMBININTSOA Roch Armand	8 941 363	35	27/04/00	19/04/00	**8**	**-**	**8**	24/10/99	07/01/00	**75 j**	**103 j**

Bon de commande passé par le site de Cap Sainte Marie.
Facture engagée par le site de Cap Sainte Marie, visée par la DIR de Tuléar et payée au niveau du CSA du Siège.

Paiement Fournisseur Sur FDR

Fournisseur	Objet	Site	Montant (FMG)	Réf. Paiement	Date Paiement	Réception facture	Délai	Observation
Personnel temporaire	Salaires des journaliers	M.D.A	468 000	07/B2/99	08/02/99	01/02/99	7	
SOLIMA	Matériel de bureau	M.D.A	630 000	18/B2/99	09/02/99	24/02/99	(15)	Paiement à la commande
SOLIMA	Matériel de bureau	M.D.A	630 000	18/B2/99	22/02/99	06/04/99	(43)	Paiement à la commande
						Moyenne	**(17)**	
						Max	**7**	
						Min	(43)	

Renflouement FDR sur CSR DIRA

Fournisseur	Site	Montant (FMG)	Exécution virement	Réception état récapitulatif	Délai	Mois	Jours
Dépenses février 1999	JOFFREVILLE	11 522 035	04/10/99	28/02/99	218	**7**	**8**
Dépenses décembre 1999 à avril 2000	MDA	15 946 692	12/07/00	30/04/00	73	**2**	**13**
Dépenses janvier 2000	LOKOBE	597 240	25/07/00	31/01/00	176	**5**	**26**
Dépenses octobre 1999 à décembre 1999	LOKOBE	1 122 800	25/07/00	31/12/99	207	**6**	**27**
				Moyenne	169		
				Mois	**5**		
				Jours	**19**		
				Max	**218**		
				Min	**73**		

Renflouement FDR sur CSR DIRF

Opérations concernées	Site	Montant (FMG)	Exécution virement	Réception état récapitulatif	Délai	Mois	Jours
Dépenses février 1999 à juin 1999	ISALO	1 613 500	08/02/00	30/06/99	223	7	13
Dépenses septembre 1999	ISALO	8 883 484	08/02/00	30/09/99	131	4	11
				Moyenne	**177**		
				Mois	**5**		
				Jours	**27**		
				Max	**223**		
				Min	**131**		